



BREAKING NEW GROUND*

RAPPORT ANNUEL 2013-2014

*OUVRIR DE NOUVEAUX HORIZONS



Le Conseil de Gérance est composé de six membres, élus en 2012 pour un mandat de quatre ans :

Philippe Castagnac

CEO du Groupe, Président du Conseil de Gérance

Antonio Bover

Co-CEO, Sponsor de la GBU *Tax & Law*, *Senior Partner* de Mazars en Espagne

Hervé Hélias

Co-CEO, Sponsor de la GBU *PIE*, *Senior Partner* de Mazars en France

Hilton Saven

Co-CEO, Sponsor des Marchés Émergents, *Senior Partner* de Mazars en Afrique du Sud

Phil Verity

Co-CEO, Sponsor de la GBU *OMB*, *Senior Partner* de Mazars au Royaume-Uni

Victor Wahba

Co-CEO, Membre du Comité Exécutif de WeiserMazars aux États-Unis

Le Conseil de Surveillance se compose de 14 membres, élus en 2012 pour un mandat de quatre ans :

Patrick de Cambourg

Président du Groupe, Président du Conseil de Surveillance (France)

Kenneth Morrison

Vice-Président du Conseil de Surveillance (Chine, Hong Kong)

Douglas A. Phillips

Vice-Président du Conseil de Surveillance (États-Unis)

Thierry Blanchetier

(France)

Kathryn Byrne

(États-Unis)

François de Carbonnel*

Anita de Casparis

(Pays-Bas)

Simone Del Bianco

(Italie)

Mohamed Ali Elaouani Cherif

(Tunisie)

Denise K. Fletcher*

Patrice de Folleville

(Allemagne)

Tim Hudson

(Royaume-Uni)

Kathleen Robison

(Afrique du Sud)

Jean-Louis Simon

(France)

* Membres externes

Ce Rapport Annuel marque pour Mazars une première étape dans une évolution vers le *reporting* intégré. Il contient des informations prospectives sur notre vision stratégique et nos ambitions, ainsi que sur l'analyse de nos marchés. Le Conseil de Gérance a été étroitement associé à la sélection des informations et données contenues dans ce document et en a assuré la validation.

Les états financiers consolidés de Mazars SCRL et des entités qui composent le groupe Mazars sont co-audités par deux auditeurs indépendants : BDO et Crowe Clark Whitehill LLP.



À PROPOS DE MAZARS

Mazars est un groupe international, intégré et indépendant, spécialisé dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques.

Mazars et ses correspondants sont présents dans 87 pays*. Soixante-douze de ces pays sont membres du *partnership* international intégré de Mazars et fédèrent les expertises de plus de 14 000 professionnels, qui accompagnent les entreprises – grands groupes internationaux, PME, investisseurs privés – et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement.

Par le biais de l'Alliance internationale Praxity, Mazars dispose de capacités d'intervention dans 19 pays supplémentaires.

Les entreprises les plus efficaces, les plus suivies et les plus innovantes, les communautés et les pays qui progressent, sont ceux qui sont capables de donner collégialement un sens à ce qu'ils font, d'éclairer la complexité actuelle pour fixer un horizon dans lequel chacun est en mesure d'inscrire son action et de contribuer, plus largement, à la dynamique collective qui en résulte.

Chez Mazars, nous pensons que les meilleures stratégies sont celles qui se fondent sur l'intelligence collective. Nous estimons qu'il est de notre responsabilité de défendre en toute indépendance des modèles financiers et opérationnels qui reposent sur la transparence et la confiance, qui encouragent la stabilité et ouvrent la voie à une croissance durable.

Nous ne croyons pas aux solutions standardisées et répondons à chaque problématique avec une équipe d'experts alliant connaissance du marché local et compétences techniques globales. Au service des entités d'intérêt public et des entreprises à capitaux privés, nos professionnels se répartissent entre six lignes de métiers et interviennent en tant que spécialistes des services financiers, de l'industrie et des services ou du secteur public.

Mazars – L'intelligence collective et la transparence, au service du progrès.



SOMMAIRE

| | |
|--------------------------------------|----|
| UN VOYAGE AVEC NOS PARTIES PRENANTES | 02 |
| IDENTIFIER NOS SUJETS PERTINENTS | 04 |

MAZARS EN BREF

| | |
|--|----|
| SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER | 08 |
| NOTRE CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR | 10 |
| FAITS MARQUANTS | 12 |
| NOS INDICATEURS DE PERFORMANCE 2013-2014 | 14 |

ÉLEVER NOTRE NIVEAU D'EXIGENCE

| | |
|---|----|
| AVIS D'EXPERT – THOMAS GOMART | 18 |
| ÉDITO – PHILIPPE CASTAGNAC | 20 |
| LE MOT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – TIM HUDSON | 22 |
| POINT DE VUE DU PRÉSIDENT D'HONNEUR – PATRICK DE CAMBOURG | 23 |

PROMOUVOIR LA CONFIANCE ET LA QUALITÉ

| | |
|---|----|
| AVIS D'EXPERT – MERVYN KING | 26 |
| STIMULER LA CONFIANCE DANS L'ÉCONOMIE | 28 |
| UNE EXIGENCE GLOBALE DE CONFORMITÉ | 30 |
| PROTÉGER LES DONNÉES ET LA RÉPUTATION DE MARQUE | 32 |
| DE MEILLEURES PRATIQUES POUR PLUS D'ÉTHIQUE | 34 |

CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS

| | |
|--|----|
| AVIS D'EXPERTS – LENA YANG ET BRUNO ROUSSET | 38 |
| LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE | 40 |
| DÉVELOPPER NOS TALENTS POUR MIEUX SERVIR NOS CLIENTS | 42 |
| HORIZONS INTERNATIONAUX ET NOUVELLES FRONTIÈRES | 44 |
| DES PARTENARIATS ÉCONOMIQUES MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUES | 46 |

PRÉPARER L'AVENIR

| | |
|---|----|
| AVIS D'EXPERT – NATHALIE BERGER | 50 |
| (RE)CRÉER DES LIENS ENTRE LES ENTREPRISES ET LA SOCIÉTÉ | 52 |
| GARDER UN TEMPS D'AVANCE | 54 |
| DES SOLUTIONS PERTINENTES, POUR NOS CLIENTS ET POUR NOTRE ENVIRONNEMENT | 56 |
| CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS | 58 |

GOVERNANCE ET PERFORMANCE

| | |
|--|-----|
| NOTRE GOUVERNANCE : TRANSPARENCE ET INDÉPENDANCE | 62 |
| RAPPORT DU CONSEIL DE GÉRANCE DU GROUPE | 66 |
| RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE | 72 |
| ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS | 74 |
| RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS | 103 |
| RAPPORT DE TRANSPARENCE | 104 |

Tous les Rapports Annuels publiés par Mazars depuis 2004-2005 peuvent être consultés et téléchargés sur : annualreport.mazars.com

Les photographies de ce Rapport Annuel mettent en scène des collaborateurs et des équipes Mazars. Nous les remercions pour leur temps et leur coopération.

* Conformité réglementaire

POURQUOI NOUS ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE *REPORTING* INTÉGRÉ ?

IL Y A NEUF ANS, MAZARS A ÉTÉ LA PREMIÈRE ORGANISATION INTERNATIONALE D'AUDIT ET DE CONSEIL À PUBLIER SES COMPTES CONSOLIDÉS. AUJOURD'HUI, NOUS AVONS DÉCIDÉ DE FRANCHIR UNE ÉTAPE SUPPLÉMENTAIRE ET DE COMMENCER À PRÉSENTER NOS INFORMATIONS FINANCIÈRES ET EXTRAFINANCIÈRES CONFORMÉMENT AUX RECOMMANDATIONS DU CADRE DE L'*INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL* (IIRC).

Un rapport intégré est une communication concise sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives d'une organisation lui permettent, dans son environnement, de créer de la valeur à court, moyen et long terme.

Nous avons entrepris une démarche sur trois ans. Appliquer les principes du *reporting* intégré nous permettra d'expliquer mieux encore qui nous sommes, comment nous servons nos clients, nos communautés et l'intérêt général, où que nous intervenions dans le monde. Nous nous attachons à créer un lien encore plus direct et plus clair entre la manière dont nous utilisons nos ressources et la manière dont nous créons de la valeur.

Ce processus nous a offert l'occasion d'engager un dialogue avec nos parties prenantes externes, comme nous l'avons fait avec nos collaborateurs et nos *alumni* * depuis quelques années. Nous avons ainsi pu bénéficier de nouvelles clés de compréhension de notre environnement professionnel dans une perspective plus globale.

Cette démarche porte déjà ses premiers fruits. Elle nous a permis de repenser la manière dont nous expliquons notre modèle économique et nos processus de création de valeur. Notre objectif est aujourd'hui de fournir à notre environnement professionnel et à toutes nos parties prenantes des informations complètes, claires et précises qui leur permettront de comprendre comment nous créons, distribuons et partageons de la valeur.

Au cours des deux prochaines années, nous devons développer et fiabiliser de nouveaux indicateurs de performance. Notre ambition sera à la fois de sélectionner ces nouveaux indicateurs, en cohérence avec les sujets pertinents que nous avons définis dans ce rapport, et d'améliorer nos indicateurs actuels, afin de mesurer nos progrès.

Contribuer à l'évolution du *reporting* intégré

Depuis deux ans, conformément à notre engagement pour une transparence accrue, nous participons aux travaux de l'IIRC, afin de contribuer à l'amélioration du cadre de référence pour cette nouvelle forme de *reporting*.

Le *reporting* intégré met en relief la manière dont une organisation crée de la valeur, par l'utilisation de six capitaux :

 Le capital financier

 Le capital humain

 Le capital manufacturier

 Le capital social et sociétal

 Le capital intellectuel

 Le capital environnemental

Pour plus d'informations sur la démarche de *reporting* intégré : www.theiirc.org

* Anciens collaborateurs

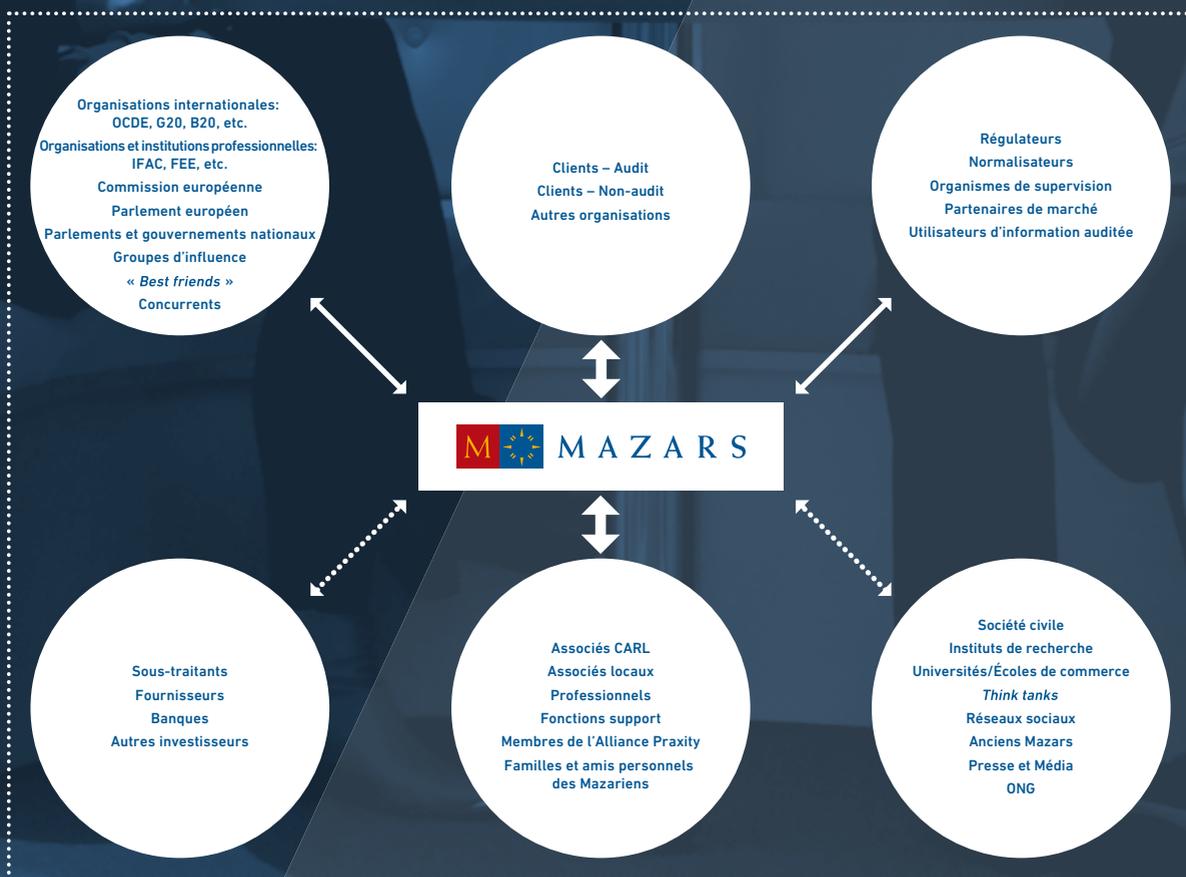


UN VOYAGE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

LES PRINCIPES DU *REPORTING* INTÉGRÉ, DONT NOUS AMORÇONS LA MISE EN ŒUVRE DANS CE RAPPORT ANNUEL, NOUS ONT PERMIS D'ÉVALUER PLUS PRÉCISÉMENT LES SUJETS PERTINENTS LIÉS À NOS PROCESSUS DE CRÉATION DE VALEUR ET À NOTRE *BUSINESS MODEL*. NOUS AVONS ÉGALEMENT CONSTRUIT DE MANIÈRE DIFFÉRENTE LE CONTENU DE CE RAPPORT, AFIN DE MIEUX ENCORE PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DE NOS PARTIES PRENANTES, INTERNES ET EXTERNES.

La première étape de notre démarche a été d'effectuer une cartographie de nos parties prenantes. Chez Mazars, nous savons que nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires forment un écosystème complexe, dans lequel nous affichons notre objectif de promouvoir la transparence financière, au service de la performance.

Nos parties prenantes





Nous avons, dès l'année dernière, entamé un dialogue avec nos parties prenantes en demandant à nos collaborateurs et à nos *alumni* de nous aider à définir le contenu de notre Rapport Annuel, en fonction de leurs centres d'intérêt. Nous avons créé une plateforme ouverte, « Collective Intelligence 2.0 », sur laquelle ils ont pu poser leurs questions. Cette démarche a confirmé qu'ils s'intéressaient avant tout à la stratégie de Mazars et qu'ils souhaitent avoir une vision claire du futur de notre organisation.

Nous souhaitons poursuivre et amplifier ce dialogue. C'est pourquoi nous avons cette année ouvert notre plateforme à toutes nos parties prenantes. Elle restera active tout au long de l'année et constituera un outil majeur de discussion sur la manière dont nous communiquons ainsi que sur le contenu et le périmètre de l'information que nous fournissons.

Nous encourageons vivement toutes nos parties prenantes à nous adresser leurs commentaires à propos de notre Rapport Annuel.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :
WWW.COLLECTIVEINTELLIGENCE20.COM

PARMI LES NOMBREUSES QUESTIONS POSÉES SUR NOTRE PLATEFORME « COLLECTIVE INTELLIGENCE 2.0 », NOUS EN AVONS CHOISI CINQ QUI REPRÉSENTENT LE PLUS FIDÈLEMENT LES SUJETS PERTINENTS AUTOUR DESQUELS CE RAPPORT ANNUEL EST STRUCTURÉ. NOUS NOUS ENGAGEONS À RÉPONDRE À TOUTES LES AUTRES QUESTIONS SUR NOTRE SITE INTERNET.

Élever notre niveau d'exigence
 P16

Q : Quels sont les trois points majeurs de la stratégie de Mazars qui doivent lui permettre de renforcer son avantage concurrentiel sur des marchés locaux et globaux en pleine évolution ?

Stanislav Spano, Slovaquie, Mazars

Promouvoir la confiance et la qualité
 P24

Q : Comment Mazars applique-t-il à son organisation le degré de transparence attendu de ses clients et de ses parties prenantes ? En quoi cela contribue-t-il à construire des relations de confiance ?

Felix Gloor, Suisse, Mazars

Créer de la valeur ajoutée pour nos clients
 P36

Q : Alors que ses clients deviennent globaux, comment Mazars aide-t-il ses collaborateurs et ses associés à enrichir leur expérience internationale, afin de répondre à l'augmentation du nombre de missions transnationales ?

Athanasios Konstantakis, Grèce, Mazars

Préparer l'avenir
 P48

Q : Que peut faire une organisation telle que Mazars pour démontrer son engagement social et environnemental ? Comment mesurer les progrès accomplis d'une année sur l'autre ?

Belety Ngounou, Cameroun, partie prenante externe

Gouvernance et Performance
 P60

Q : Dans des environnements qui changent rapidement, en matière d'audit et de fiscalité, avec des risques croissants de conflits d'intérêts, Mazars ne devrait-il pas adopter un nouveau modèle et nommer un non-professionnel de l'audit ou de la fiscalité à son Conseil de Surveillance ?

Sander van Kreijl, Pays-Bas, Mazars

NOTRE MATRICE DE MATÉRIALITÉ MET EN EXERGUE LES PRINCIPAUX ENJEUX QUI ONT UN IMPACT SUR NOTRE BUSINESS MODEL ET LEUR IMPORTANCE POUR NOS PARTIES PRENANTES, INTERNES ET EXTERNES.

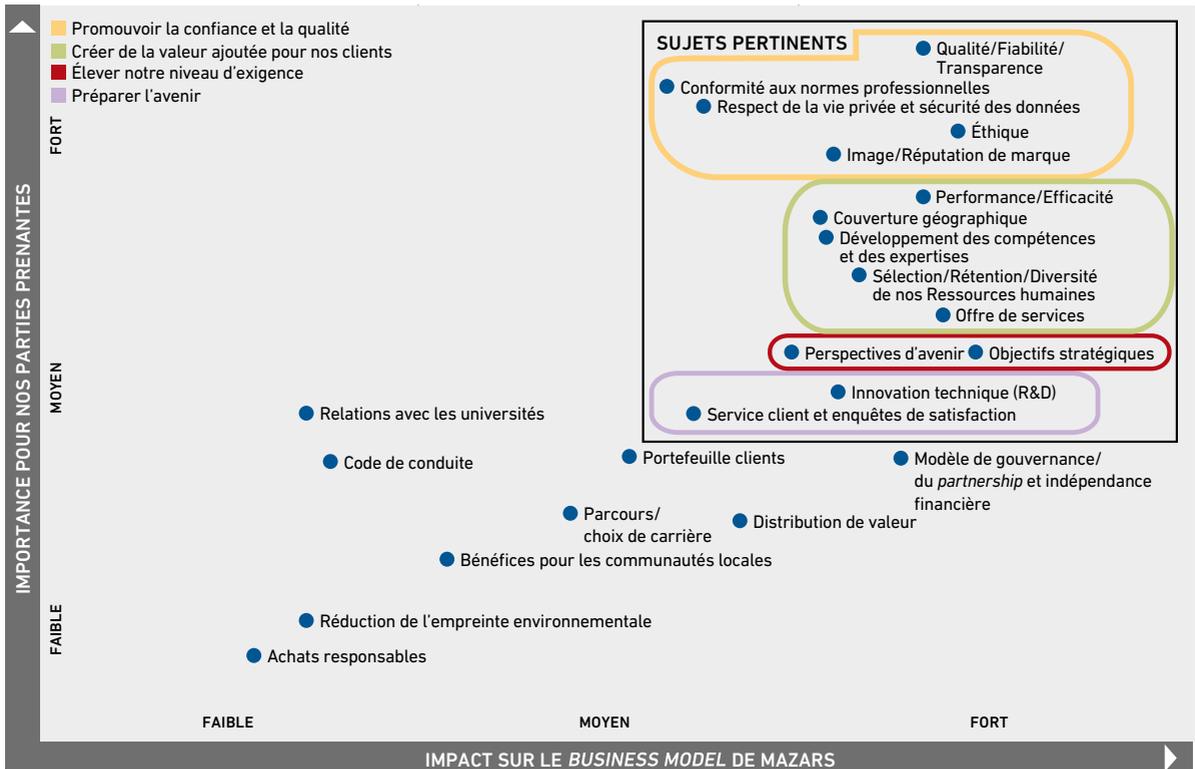
Nous avons conduit notre analyse au travers d'une série d'ateliers et de séminaires, afin d'identifier les enjeux dont l'impact sur notre performance et sur notre création de valeur à long terme est le plus significatif. En consultant nos parties prenantes externes, nous avons pu nous concentrer sur les points les plus importants. Aujourd'hui, nous lions plus clairement nos activités et notre *business model* à la manière dont nous créons, distribuons et partageons de la valeur pour nos collaborateurs, nos clients et nos communautés.

Au travers des discussions que nous avons eues avec des experts de nos différentes lignes de métiers, fonctions et organes de gouvernance, nous avons pu déterminer

23 enjeux qui sont les plus directement liés à notre *business model* et les plus importants pour nos parties prenantes. Ces discussions ont fait émerger trois grands thèmes, qui définissent qui nous sommes et ce que sont nos grands objectifs : « Promouvoir la confiance et la qualité », « Créer de la valeur ajoutée pour nos clients » et « Préparer l'avenir ».

Dès 2015, notre ambition sera d'associer nos parties prenantes externes plus en amont dans notre processus de *reporting*, via une enquête que nous conduirons sur notre plateforme « Collective Intelligence 2.0 ». Nous souhaitons ainsi connaître mieux encore leurs attentes et les analyser au regard de notre propre vision pour l'avenir de Mazars.

Notre matrice de matérialité



Source: Ateliers Mazars/juin-octobre 2014

Notre Rapport Annuel est divisé en six grands chapitres. Le premier – « Mazars en bref » –, présente de manière synthétique notre organisation. Le second – « Élever notre niveau d'exigence » – détaille notre stratégie. Dans les trois suivants – « Promouvoir la confiance et la qualité », « Créer de la valeur ajoutée pour nos clients », et « Préparer l'avenir » –, nous analysons trois sujets pertinents qui sont étroitement liés entre eux. La dernière

partie – « Gouvernance et Performance » – contient les informations relatives à notre gouvernance et à notre performance financière. Nous avons aussi souhaité faire intervenir des experts externes, qui viennent enrichir notre rapport. En application des recommandations de l'IIRC, nous avons inclus dans notre Rapport Annuel des informations concernant nos perspectives, nos risques et opportunités et notre stratégie.

1. Mazars en bref

Notre organisation, les moments forts de notre année et nos indicateurs de performance.
P06

2. Élever notre niveau d'exigence

Tirer parti des opportunités offertes par les évolutions du marché pour accroître la compétitivité de notre *partnership* international intégré.
P16

3. Promouvoir la confiance et la qualité

Assurer la transparence, l'éthique et la conformité pour créer un climat de confiance.
P24

4. Créer de la valeur ajoutée pour nos clients

Offrir des bénéfices à long terme en proposant les meilleures expertises partout dans le monde.
P36

5. Préparer l'avenir

Contribuer à l'amélioration de nos écosystèmes, promouvoir l'innovation et former les générations futures.
P48

6. Gouvernance et Performance

Faire connaître nos processus de décision et partager notre performance financière.
P60



L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DU PROGRÈS



« IL EST LÉGITIME D'OFFRIR À L'ENSEMBLE DE NOS INTERLOCUTEURS UNE VISION CLAIRE SUR NOTRE STRATÉGIE, NOTRE ORGANISATION ET NOS PERFORMANCES. »

Philippe Castagnac
CEO du groupe Mazars,
Président du Conseil de Gérance

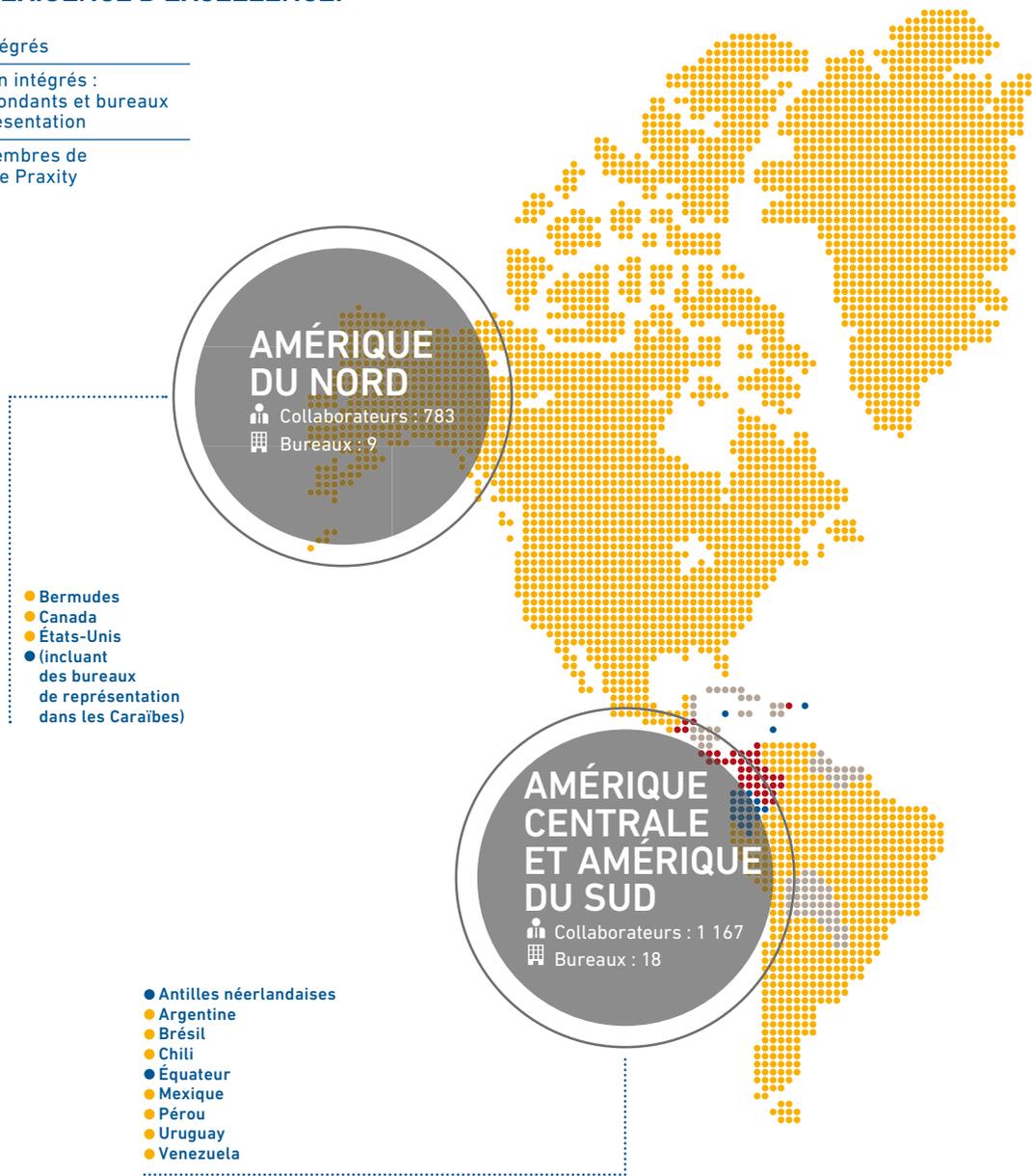
| | |
|--|-----------|
| MAZARS EN BREF | 06 |
| SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER | 08 |
| NOTRE CHÂÎNE DE CRÉATION DE VALEUR | 10 |
| FAITS MARQUANTS | 12 |
| NOS INDICATEURS DE PERFORMANCE 2013-2014 | 14 |

SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER

Couverture géographique au 1^{er} janvier 2015

NOUS CONTINUONS À ÉTENDRE NOTRE COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE ET À RENFORCER NOS ÉQUIPES INTERNATIONALES POUR SERVIR NOS CLIENTS OÙ QU'ILS SOIENT DANS LE MONDE, AVEC, PARTOUT, UNE ÉGALE EXIGENCE D'EXCELLENCE.

- Pays intégrés
- Pays non intégrés : correspondants et bureaux de représentation
- Pays membres de l'Alliance Praxity



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

- Arabie saoudite
- Bahreïn
- Égypte
- Émirats arabes unis
- Israël
- Koweït
- Liban
- Palestine
- Qatar
- Sultanat d'Oman

- Australie
- Chine (RPC & Hong Kong)
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Kirghizistan
- Malaisie
- Myanmar
- Nouvelle-Calédonie
- Pakistan
- République de Corée
- Singapour
- Thaïlande
- Vietnam

- Afrique du Sud
- Algérie
- Angola
- Bénin
- Botswana
- Cameroun
- (incluant des bureaux de représentation au Tchad et en République démocratique du Congo)
- Côte d'Ivoire
- Congo-Brazzaville
- Djibouti
- Ghana
- Kenya
- Libye
- Madagascar
- (incluant des bureaux de représentation dans l'Union des Comores)
- Maurice
- Maroc
- Namibie
- Nigeria
- Sénégal
- Tanzanie
- Tunisie
- Ouganda

EUROPE

Collaborateurs : 7 813
Bureaux : 154
(Martinique incluse)

MOYEN-ORIENT

Collaborateurs : 589
Bureaux : 12

ASIE-PACIFIQUE

Collaborateurs : 1 938
Bureaux : 23

AFRIQUE

Collaborateurs : 1 798
Bureaux : 35

Collaborateurs : moyenne en équivalent temps plein pour 2013-2014
Bureaux : nombre de bureaux intégrés

NOTRE CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR

PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ, LA PERFORMANCE ET LA TRANSPARENCE POUR NOS CLIENTS ET LE MARCHÉ

COMMENT NOUS CRÉONS DE LA VALEUR ▼

Nous développons les compétences et les expertises

- en attirant les meilleurs talents ;
- en les formant et en encourageant l'esprit d'équipe ;
- en développant la capacité à proposer des solutions ;
- en promouvant l'engagement de nos collaborateurs.

Nous appréhendons pleinement les réglementations internationales et les enjeux professionnels pour protéger l'intérêt public

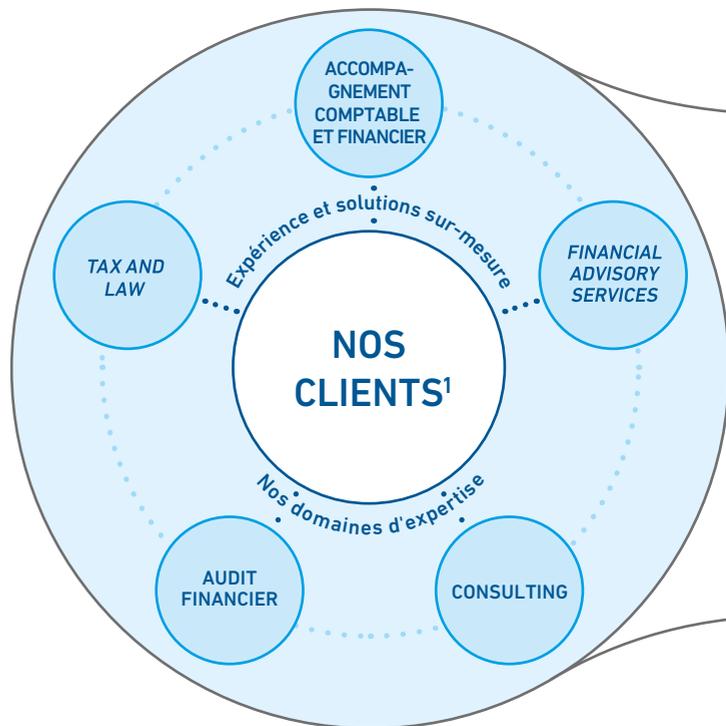
- en développant l'expertise technique et en assurant une éthique irréprochable ;
- en prenant en compte les spécificités sectorielles ;
- en partageant les mêmes standards de haute qualité dans tous les bureaux Mazars ;
- en menant des contrôles qualité réguliers.

Nous contribuons à créer un environnement positif et productif

- en jouant un rôle actif pour l'évolution des normes comptables et des normes d'audit internationales ;
- en proposant des solutions innovantes ;
- en assumant notre responsabilité sociale et environnementale.

COMMENT NOUS DISTRIBUONS DE LA VALEUR ▼

► Nous exerçons nos expertises sur un large éventail d'activités



¹Entités d'intérêt public, petites et grandes entreprises, entreprises à capitaux privés et particuliers à revenus élevés.

Avec des experts et un haut degré de :

- **Qualité, fiabilité, transparence**
- **Efficiency**
- **Compréhension des enjeux de nos clients**

RÉSULTATS

COMMENT NOUS PARTAGEONS LA VALEUR CRÉÉE

dans un grand nombre de secteurs.

SERVICES FINANCIERS

Banque
Assurance
Immobilier

SECTEUR PUBLIC

INDUSTRIE & SERVICES

Ressources
Industrie
Distribution
Media

Avec nos clients

Nous simplifions et confortons les prises de décision de nos clients en fournissant des services financiers, fiscaux et juridiques, en les conseillant en matière de management et en auditant leurs informations financières et extrafinancières. Nous avons publié 21 guides pays « *Doing Business in...* », depuis 2011, et des dizaines d'études métiers, à la disposition de nos clients.

Avec nos collaborateurs et nos associés

Nous conjugons développement professionnel et épanouissement personnel, en offrant des méthodes de travail performantes, des opportunités de progresser, des formations techniques et comportementales et en mettant l'accent sur l'esprit d'entreprise. Nos résultats sont équitablement distribués entre nos collaborateurs, nos investissements et nos associés.

Dix-huit programmes et séminaires de formation internationaux et régionaux ont été mis à jour en 2013-2014.

Avec les professionnels de nos métiers et les normalisateurs

Nous partageons nos expertises et nos réflexions pour une éthique toujours renforcée et pour améliorer l'efficacité et la qualité de nos professions.

Tous les bureaux Mazars qui ont été soumis à un contrôle qualité externe en 2013-2014 ont conservé leur accréditation.

Avec les régulateurs et les organismes publics

Une confiance accrue dans l'information financière et extrafinancière est essentielle à la stabilité financière, économique et sociale.

Nous contribuons aux réflexions et aux consultations de l'OCDE sur le programme BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*).

Avec nos partenaires

Nous établissons des relations équitables sur le long terme pour un bénéfice partagé.

Notre projet Mazars' Lab construit des solutions innovantes et mutuellement bénéfiques avec et pour les start-up.

Avec la société civile

Au service du bien commun, nous soutenons une croissance transparente, durable et inclusive.

Depuis 2010, la Fondation Mazars a financé 50 projets dans les domaines de l'enfance et de l'éducation.

FAITS MARQUANTS*



Capital manufacturier

Une couverture géographique qui continue de s'étendre

Au cours des derniers mois, notre *partnership* s'est enrichi de nouveaux bureaux, à Zagreb et à Tirana. L'intégration de nos correspondants croates a été officialisée le 1^{er} septembre 2013. Celle de nos correspondants albanais l'a été fin 2014. Par ailleurs, nous avons également accru nos capacités d'intervention avec la signature de nouveaux accords de correspondance en Ouganda, en Tanzanie et dans les trois pays Baltes (Estonie, Lettonie, Lituanie).

* Chacun des faits marquants présentés ci-dessous vient illustrer l'un des six capitaux du *Reporting Intégré*.



Capital intellectuel

Notre Executive MBA s'ouvre aux talents externes

Créé par Mazars, « *The Next MBA* » a pris un temps d'avance en accueillant une nouvelle promotion de 22 étudiants, issus de sept entreprises partenaires : Areva, AXA, L'Oréal, Manpower, Mazars, Saint-Gobain et SBT. Ce programme innovant, qui vise à promouvoir un leadership éclairé, offre de formidables opportunités de contacts aux futurs dirigeants, qui peuvent renforcer leurs expertises dans un contexte qui transcende les spécificités sectorielles.



Capital social et sociétal

Mazars soutient l'innovation par le débat

Plus de 400 personnes ont participé à la conférence TEDx parrainée par Mazars, l'EDHEC et Manpower, à Aix-en-Provence, en mai 2014. Sur le thème de l'éducation disruptive, cette manifestation avait pour but de faire émerger de nouvelles idées, de repenser les pratiques en vigueur et de réfléchir à la mise en œuvre de concepts novateurs, à l'échelle individuelle, organisationnelle ou sociétale. Elle a également donné l'occasion aux participants de dialoguer avec des experts de premier plan, parmi lesquels Jeff Sutherland, Michel Noir, Idriss J. Aberkane, Ann Lund Wahlberg, Eric Cornuel ou Ben Chang.





Capital financier

Des expertises et des capacités d'intervention accrues

Nous poursuivons le renforcement de notre *partnership* à la fois sur nos marchés clés et partout où des opportunités peuvent être saisies. C'est ainsi que plusieurs organisations ont rejoint Mazars en 2013-2014, aux États-Unis, d'abord, avec l'intégration de structures spécialisées dans le secteur de la santé, et en France. Nous avons également intégré deux autres firmes, l'une en Suède et l'autre en Italie.



Capital environnemental

Des stratégies environnementales harmonisées et structurées

Trois pays majeurs de notre *partnership* – la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni – se sont dotés, en matière environnementale, de lignes directrices communes, déclinées sous la forme d'une Charte environnementale, mise en application dans chacune des entités signataires. Ces bonnes pratiques vont servir de fondement à l'élaboration d'une politique environnementale globale, qui sera mise en œuvre dans tous les bureaux Mazars, à l'échelle du Groupe.



Capital humain

Faire de notre *partnership* une « usine à talents » pour l'avenir

Saviez-vous qu'il y a 5 ans, 57 % de nos associés n'avaient pas encore été cooptés ? Notre *partnership* évolue constamment pour intégrer de nouveaux professionnels de haut niveau, développer de nouvelles offres et renforcer notre présence partout où nos clients ont besoin de nous. Au cours des 10 dernières années, 66 % des nouveaux associés promus étaient issus des rangs des collaborateurs de Mazars, ce qui démontre notre capacité à développer nos talents sur le long terme.

Bienvenue sur la Planète Femmes !

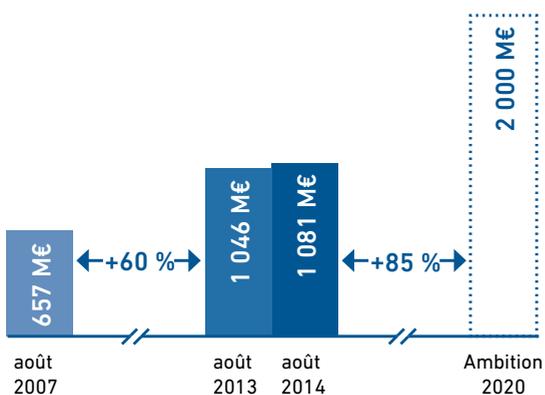
Après avoir consacré une étude à la génération Y, Mazars vous invite aujourd'hui, avec le Comité français ONU Femmes, à découvrir les grandes tendances de la vie quotidienne et les aspirations de 2 400 femmes, originaires de 108 pays et nées sur trois générations entre 1945 et 1995. (annualreport.mazars.com/mazars-ONU).

NOS INDICATEURS DE PERFORMANCE 2013-2014

NOUS AVONS ENCORE UNE FOIS RÉALISÉ UNE CROISSANCE ROBUSTE SUR L'EXERCICE 2013-2014, DANS UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DIFFICILE. NOUS AVONS GAGNÉ DE NOUVELLES MISSIONS, POURSUIVI NOTRE ŒUVRE DE CRÉATION DE VALEUR POUR NOS CLIENTS ET INVESTI DANS LE RENFORCEMENT DE NOTRE ORGANISATION ET DE NOS STANDARDS DE QUALITÉ.

Chiffre d'affaires

1 081 M€ +5,8 %



Composition de la croissance

Croissance organique 2013-2014

+3,9 % 40 M€

Croissance externe 2013-2014

+1,9 % 19 M€

Effet taux de change 2013-2014

-2,4 % -24 M€

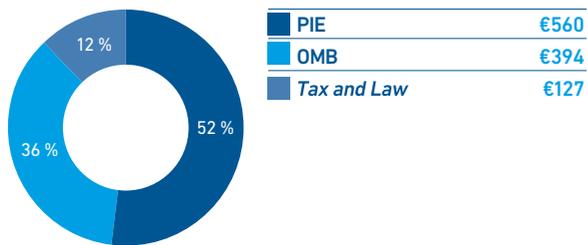
L'euro a commencé à se déprécier face aux devises de certains de nos marchés principaux, comme les États-Unis et la Chine, à la fin du mois de juillet, et face à la couronne suédoise, mi-juin. À ce jour, il continue cependant de s'apprécier face au rand sud-africain et à la lire turque.

Compte de résultat consolidé

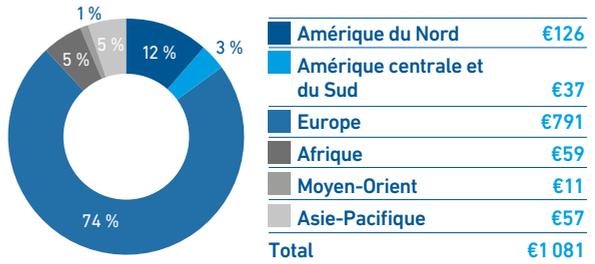
(en milliers d'euros)

| | 2013/2014 | 2012/2013 |
|--|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires | 1 080 817 | 1 045 610 |
| Coût du personnel technique | -545 384 | -522 898 |
| MARGE BRUTE | 535 433 | 522 712 |
| Coût du personnel administratif | -84 596 | -82 395 |
| Autres charges | -223 733 | -225 495 |
| Amortissements et provisions | -18 243 | -16 565 |
| SURPLUS OPÉRATIONNEL | 208 861 | 198 257 |
| Amortissement des relations clientèle et dépréciation des goodwill | -4 994 | -4 560 |
| Charges de financement | -3 188 | -5 092 |
| SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS | 200 679 | 188 604 |
| Rémunération des associés | -200 538 | -188 562 |
| RÉSULTAT AVANT IMPÔT | 141 | 42 |
| Impôt | -68 | -13 |
| RÉSULTAT APRÈS IMPÔT | 73 | 29 |

Chiffre d'affaires par *Global Business Unit* (en millions d'euros)



Chiffre d'affaires par région (en millions d'euros)



Construire et développer les meilleures équipes internationales

Âge moyen de nos collaborateurs

28 ans

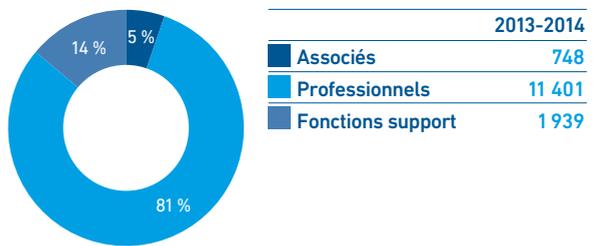
Âge moyen de cooptation de nos associés

42 ans

Âge moyen de nos associés

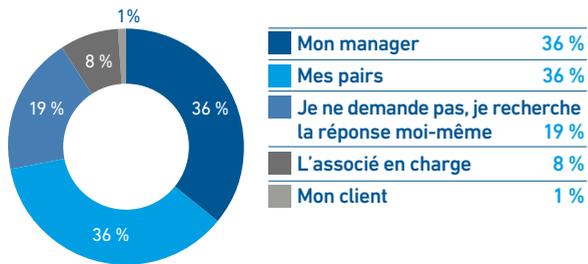
49 ans

Répartition de nos collaborateurs (équivalent temps plein)

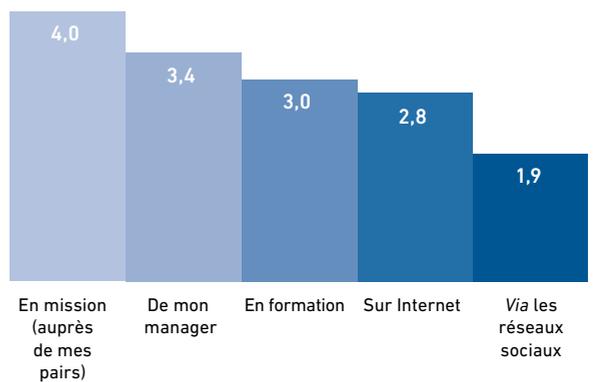


Une combinaison d'accompagnement et de formation

« Lorsque j'ai besoin d'une information technique, je demande à... »



« Je préfère apprendre... » (Sur une échelle de 1 à 5)



Enquête réalisée auprès de 3 000 Mazariens de la génération Y dans le monde

QUESTION :

QUELS SONT LES TROIS POINTS MAJEURS DE LA STRATÉGIE DE MAZARS QUI DOIVENT LUI PERMETTRE DE RENFORCER SON AVANTAGE CONCURRENTIEL SUR DES MARCHÉS LOCAUX ET GLOBAUX EN PLEINE ÉVOLUTION ?

Stanislav Spano
Slovaquie, Mazars

New York City

RÉPONSE :

POUR RENFORCER NOTRE AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS LE CONTEXTE ACTUEL, NOUS DEVONS TOUJOURS MIEUX SERVIR NOS CLIENTS, OPTIMISER NOTRE COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE, ACCROÎTRE NOTRE EXPERTISE SECTORIELLE ET AMÉLIORER NOTRE CAPACITÉ À FOURNIR DES SERVICES INTÉGRÉS DE MÊME QUALITÉ PARTOUT DANS LE MONDE.

ÉLEVER NOTRE NIVEAU D'EXIGENCE

| | |
|---|----|
| AVIS D'EXPERT – THOMAS GOMART | 18 |
| ÉDITO – PHILIPPE CASTAGNAC | 20 |
| LE MOT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – TIM HUDSON | 22 |
| POINT DE VUE DU PRÉSIDENT D'HONNEUR – PATRICK DE CAMBOURG | 23 |

LES ÉVOLUTIONS MACROÉCONOMIQUES ET POLITIQUES ONT UN IMPACT DIRECT SUR NOTRE ACTIVITÉ. COMME NOS PARTIES PRENANTES, NOUS SOUHAITONS MIEUX COMPRENDRE ET APPRÉHENDER LES TRANSFORMATIONS DU MONDE DANS LEQUEL NOUS VIVONS. NOUS AVONS DEMANDÉ À THOMAS GOMART, DE L'INSTITUT FRANÇAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES, DE NOUS APPORTER SON ÉCLAIRAGE SUR LES GRANDES TENDANCES QUI ONT MARQUÉ L'ÉCOSYSTÈME MONDIAL AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS ET QUI DESSINERONT NOTRE ENVIRONNEMENT POUR LES ANNÉES À VENIR.

« Des motifs d'espoir sont à trouver dans les modèles collaboratifs qui se mettent en place entre États, entreprises et société civile. »

Thomas Gomart

Vice-Président en charge du Développement stratégique, Institut français des Relations internationales (IFRI)

L'IFRI est un *think tank* indépendant de référence spécialisé dans la recherche sur les questions internationales et la gouvernance mondiale.



Comment pourriez-vous caractériser les grandes évolutions de l'environnement économique international au cours des 12 derniers mois ?

L'année 2014 peut se résumer en deux mots : décélération et disparité. En effet, la croissance mondiale a connu un ralentissement, plus ou moins marqué selon les zones. Si l'Union européenne et le Japon continuent d'osciller entre stagnation et récession, les États-Unis sont entrés dans une dynamique de reprise de l'activité, qui s'explique notamment par la transformation de son modèle énergétique. La production de gaz et de pétrole non conventionnels a des effets directs en matière de réindustrialisation.

Si l'on regarde les pays émergents, apparaît une forme de fracture entre la Chine et l'Inde, qui maintiennent des taux de croissance élevés (7 % et 5 % respectivement), et les trois autres BRICS (Brésil, Russie, Afrique du Sud), où le niveau d'activité est désormais inférieur à celui des pays du G7.

Enfin, on peut identifier une dernière catégorie de pays en forte croissance, en particulier sur le continent africain. Des pays comme le Ghana, le Kenya, la Tanzanie ou le Nigeria affichent ainsi de fortes progressions et des

perspectives de développement prometteuses. L'amélioration concerne pratiquement l'ensemble des pays d'Afrique sub-saharienne.

La question qui se pose est celle de l'imbrication entre ces tendances économiques et les ruptures politiques. Le système international subit des chocs qui l'affaiblissent, et peuvent remettre en cause certains fondements de la mondialisation. Trois événements, parmi d'autres, méritent une attention particulière. En premier lieu, le conflit ukrainien, qui dégrade durablement la relation russo-occidentale, tout en modifiant les équilibres avec la Chine et le Japon. En deuxième lieu, la guerre en Syrie et en Irak avec l'irruption de Daesh dont on mesure encore mal les conséquences sur la viabilité des pays du Levant. Les conséquences sont multiples au plan régional, notamment pour la Turquie et la Jordanie, et au plan transnational avec les djihadistes venus d'Europe. En troisième lieu, la montée des tensions entre la Chine et le Japon, pour des motifs territoriaux et l'équilibre en mer de Chine. Là encore, une dégradation de la situation entre deux des trois premières économies mondiales, et l'inévitable implication américaine, aurait évidemment des conséquences à l'échelle internationale.

Malgré les disparités que vous soulevez, la montée en puissance des pays émergents est une tendance lourde...

C'est effectivement une tendance de fond. Mais il faut distinguer, dans ces puissances émergentes, celles qui n'ont que des ambitions de développement économique, et celles qui affichent des ambitions de puissance, à l'échelle régionale ou internationale. L'évolution de la dépense militaire en constitue un excellent indicateur. On s'aperçoit ainsi très clairement que la Chine et la Russie, dont les budgets de défense augmentent de manière significative, entendent non seulement s'affirmer comme des acteurs économiques de premier plan, mais au-delà, cherchent à modifier le fonctionnement du système international. C'est beaucoup moins le cas de l'Inde ou du Brésil, dont les ambitions politiques restent régionales, ou de l'Afrique du Sud. Ces trois derniers pays présentent en outre des fragilités structurelles qui amènent à s'interroger sur la pérennité de leur croissance.

Pour autant, et malgré leurs différences, les BRICS commencent à s'organiser, et à se doter notamment de mécanismes financiers qui leur sont propres.

Quel peut être, dans cette nouvelle donne, le rôle des puissances « traditionnelles » ?

L'Europe se trouve dans une situation de crise qui semble s'éterniser. Le paradoxe apparent est que, dans le même temps, elle accélère son intégration – dans la zone euro au moins – avec, par exemple, la création de l'union bancaire. La constitution de la Commission Juncker a mis en lumière le rôle renforcé du Parlement européen, ainsi que les nouveaux équilibres entre pays membres.

Les États-Unis, au contraire, connaissent un véritable redémarrage économique. Ils se réindustrialisent et, comme indiqué plus haut, sont sur la voie de l'indépendance énergétique, grâce à l'exploitation des gaz de schiste. Il faut noter que ce phénomène aura une incidence forte sur leurs relations non seulement avec les pays du Moyen-Orient, mais aussi d'Europe.

Si déclin il y a, il reste donc relatif. Certes, on peut considérer que le leadership politique américain est affaibli, mais les États-Unis demeurent de très loin, en termes de dépenses, la première puissance militaire mondiale. Ils sont également encore au cœur des négociations sur les échanges commerciaux internationaux, comme le démontrent les deux traités de libre-échange et d'investissement actuellement en négociation : le TTIP (*Transatlantic Trade & Investment Partnership*), avec l'Europe, et le TPP (*Transpacific Partnership*), avec le Japon. Il faut remarquer que la Chine, le Brésil et la Russie sont exclus de ces méga-accords. L'issue de ces négociations est au cœur de l'articulation entre le politique et l'économique. Elle reflètera le pouvoir de structuration des États-Unis, et de leurs principaux partenaires.

Dans une vision prospective, quels sont aujourd'hui les principaux risques qui pèsent sur l'environnement international, et quelles sont, a contrario, les principales opportunités qui se font jour ?

Comme cela a été évoqué plus haut, le système international a subi au cours des derniers mois plusieurs chocs majeurs. Ces chocs, de plus en plus réguliers, mettent à l'épreuve sa résilience. Se dirige-t-on, dès lors, vers la fin de la mondialisation ? Vers un retour à une forme de régionalisation et de protectionnisme assumé ?

La crise ukrainienne, qui fragilise une Europe considérée jusqu'alors comme un pôle de stabilité, est un exemple de ce risque de fragmentation. Si l'on pense – et c'est probable – que le conflit va durer, la question des relations entre l'Union européenne et la Russie va absorber des ressources politiques significatives. Elle est décisive à la fois pour la Russie, malgré les dénégations des autorités de Moscou, et pour l'Europe, qui a besoin des approvisionnements énergétiques russes. Les sanctions font ressentir leurs effets de part et d'autre.

L'état de guerre en Syrie et en Irak est, quant à lui, un facteur de recomposition des frontières au Moyen-Orient, et ses conséquences sur nos sociétés sont déjà mesurables.

Enfin, l'antagonisme entre la Chine et le Japon, qui représentent 75 % des échanges commerciaux de la zone Pacifique, est un facteur d'inquiétude pour les autres pays de la région – la Corée du Sud, l'Inde ou l'Australie – qui commencent à renforcer leurs liens, entre eux et avec le Japon. Cela pourrait précipiter une prise de position des États-Unis en cas d'initiative chinoise.

Du côté des opportunités, il me semble que l'on peut trouver des motifs d'espoir à la fois dans le modèle collaboratif – entre États, entreprises et société civile – qui se met en place pour parvenir à une gouvernance mondiale de l'Internet et dans la prise de conscience, illustrée notamment par le récent accord sino-américain, de la nécessité d'un engagement concerté et collectif contre le réchauffement climatique. Fin 2015, la conférence de Paris sur le climat sera un test de l'état de la gouvernance mondiale.

DÉFINIR UNE JUSTE AMBITION

PHILIPPE CASTAGNAC – CEO DU GROUPE MAZARS, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE GÉRANCE

Cette année encore, Mazars a réalisé des performances très satisfaisantes, malgré un environnement économique international peu dynamique, et alors que nos conditions d'exercice professionnel sont marquées par une pression accrue des marchés et de fortes évolutions réglementaires.

Au 31 août 2014, notre chiffre d'affaires consolidé s'établit à 1,08 milliard d'euros, ce qui représente une croissance de 5,8 % à taux constant par rapport à l'exercice précédent, et s'établit à 3,4 % après un effet de change négatif de 2,4 %. Cette progression, principalement organique (3,9 %), est complétée par un effet de croissance externe de 1,9 %.

Ces résultats démontrent à la fois la pertinence de notre modèle et la confiance du marché en nos expertises et en nos offres de services.

La transparence que nous nous imposons est un élément différenciant de Mazars. Nos missions sont au service de l'intérêt général et nous considérons qu'il est légitime d'offrir à l'ensemble de nos interlocuteurs une vision claire sur notre stratégie, notre organisation et nos performances. C'est pourquoi, dix ans après avoir été le premier groupe d'audit et de conseil à publier ses comptes consolidés, nous avons décidé de franchir une étape supplémentaire en construisant notre Rapport Annuel 2013-2014 selon les principes du *reporting* intégré, afin de proposer une présentation globale et complète de notre Groupe et de notre chaîne de création de valeur, pour notre écosystème.

Grandir encore, dans la fidélité à notre modèle

Comme toutes les entreprises que nous servons, nous évoluons dans un monde en constante et rapide mutation. L'apparition de nouveaux acteurs internationaux, le manque de visibilité sur la conjoncture économique mondiale et la multiplication des canaux d'information en temps réel font que le statu quo n'est pas une option.

Nous nous réjouissons de cette nécessité du changement. Notre transformation au cours des dix dernières années en apporte la preuve : entre 2005 et 2014, nous avons doublé notre couverture géographique – de 35 à 72 pays – et notre chiffre d'affaires. Par croissance organique et en intégrant des acteurs locaux qui partagent nos valeurs, nous sommes devenus une organisation européenne, puis véritablement internationale, et nous restons fidèles à notre modèle, à nos principes fondateurs et à nos lignes directrices.

C'est toujours dans la fidélité à ce qui fonde notre différence que nous entendons poursuivre notre croissance, en continuant à investir dans la formation et le développement des talents de Mazars, qui sont notre premier atout.

Les nouvelles générations de Mazariens doivent dès aujourd'hui travailler au renforcement de notre intégration opérationnelle, en vue de l'extension de notre couverture géographique à une centaine de pays au cours des prochaines années. Cet accroissement de nos capacités d'intervention sur tous les continents doit nous permettre de réaliser un chiffre d'affaires supérieur à deux milliards d'euros d'ici 2020.

Être encore plus agile et plus performant

Mazars grandit, mais reste une organisation jeune, animée d'une ambition de challenger : partout où nous sommes présents, nous voulons nous affirmer comme le « choix préféré » de tous ceux que nous sommes en mesure de servir.

Nous ne devons rien nous interdire d'emblée. Nous avons fixé un cap et nous sommes guidés par des principes solides. Nous ne transigerons ni sur l'excellence technique, ni sur la qualité du service, ni sur l'éthique, ni sur l'indépendance. Nous continuerons à rester inflexibles sur les exigences de conformité.



Nous serons également toujours attachés à promouvoir la diversité des cultures, dont nous savons qu'elle nous enrichit.

Par le passé, nous avons su faire preuve d'audace, en analysant avec pertinence les évolutions de notre marché et les attentes de nos clients, afin de définir notre *business model*. Aujourd'hui, l'exercice de *reporting* intégré auquel nous nous livrons nous permet de mieux encore le mettre en forme, et de faire évoluer nos processus de création et de partage de valeur.

Cela nous rendra encore plus agiles et plus performants, pour tirer pleinement profit des opportunités qui se présenteront à nous. Les défis sont nombreux : en Europe, la récente réforme de l'audit ouvre des perspectives de déconcentration du marché. Aux États-Unis, la reprise de l'activité économique est porteuse de promesses. Dans les puissances émergentes, se confirment de très forts potentiels de croissance.

Pour réaliser nos ambitions, nous disposons d'un atout majeur : nous avons sereinement assuré et anticipé, dans notre gouvernance, la transition et le transfert de responsabilités entre deux équipes et deux générations. Ces mouvements se caractérisent cette année par la succession de Patrick de Cambourg, telle qu'elle a été prévue dès 2011 au niveau de la Direction du Groupe, et en 2014, au niveau du Conseil de Surveillance. Cela nous permet de gérer sans heurts la transition et de continuer ainsi notre aventure collective.

Nous sommes prêts à poursuivre et accélérer notre développement. Nous saurons avancer, innover, surprendre même, en gardant toujours notre détermination à servir, partout, l'intérêt général.

Philippe Castagnac
CEO du groupe Mazars,
Président du Conseil de Gérance

« L'INTÉRÊT GÉNÉRAL EST AU CŒUR DE TOUTES NOS ACTIVITÉS. »

TIM HUDSON – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Quels ont été les sujets sur lesquels le Conseil de Surveillance a concentré son activité au cours de l'année écoulée ?

Au travers du travail de ses quatre comités, le Conseil de Surveillance a exercé son rôle de supervision de manière minutieuse tout au long de l'année. Nous nous sommes concentrés en particulier sur le suivi de la performance financière et avons eu des discussions régulières avec les membres du Conseil de Gérance sur les projets de croissance externe, ainsi que sur la stratégie du Groupe. Nous continuons de progresser sur tous les sujets majeurs et nous sommes heureux de faire part de ces progrès. Nous observons également avec plaisir que les perspectives et les opportunités qui s'offrent à Mazars sont porteuses de promesses.

Vous venez d'être élu à la Présidence du Conseil de Surveillance. Pouvez-vous évoquer le processus de transition qui a conduit à votre élection ?

Le Conseil de Surveillance avait préparé et planifié cette transition, afin de s'assurer qu'elle se déroulerait dans les meilleures conditions. Chacun a contribué à ce que tout se passe comme cela avait été prévu. Nos institutions sont solides et ont fait preuve de leur validité. Il n'est donc pas question de révolutionner le fonctionnement de notre structure de gouvernance. Je compte faire bénéficier le Groupe de mon expérience dans des fonctions de supervision. J'apporte également un vécu différent de celui de Patrick de Cambourg. Et je suis ravi d'observer que mon élection à la Présidence du Conseil de Surveillance démontre que Mazars est une organisation véritablement internationale.

Quelles sont vos priorités pour les mois à venir ?

Nous opérons dans un environnement marqué par un accroissement de la pression réglementaire. L'intérêt général est au cœur de toutes nos activités. Il est donc essentiel que nous demeurions irréprochables en termes de qualité et de gestion des risques. Cela implique que nous soyons capables de « donner le ton » de manière déterminée et de soutenir le Conseil de Gérance dans sa volonté de mettre l'accent sur ces enjeux. Nous devons également apporter notre soutien à nos membres externes, afin qu'ils puissent pleinement jouer leur rôle, en particulier pour s'assurer du respect de l'intérêt général.

De plus, nous devons porter une attention spécifique aux processus d'intégration des entités qui rejoindront notre



partnership. Notre développement dépendra de notre capacité à renforcer notre présence et nos moyens d'intervention dans les grandes économies internationales, en Allemagne et en Chine tout particulièrement. Il est donc indispensable de nous assurer que ces processus d'intégration à venir se déroulent de façon aussi fluide que possible.

Plus généralement, il nous faudra continuer d'interroger le Conseil de Gérance sur la manière dont nous mettons en place notre stratégie et dont nous la communiquons à nos collaborateurs et à notre environnement extérieur. Il est essentiel que nos associés soient correctement informés. Ils doivent savoir où nous allons, à l'échelle du Groupe et dans chaque pays. Et il est aussi crucial, d'un point de vue managérial, de nous assurer que nous nous sommes donné les moyens d'atteindre nos objectifs stratégiques.

Considérez-vous toujours que le modèle intégré de Mazars est le mieux adapté pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain ?

Notre *partnership* global est notre force. Il est la raison majeure pour laquelle ceux qui veulent nous rejoindre décident de le faire. Nous devons bien sûr savoir innover, mais nous ne devons pas dévier de notre modèle, sauf à ce que nous y trouvions un bénéfice stratégique évident.

L'innovation est-elle un concept sur lequel le Conseil de Surveillance devra porter une attention particulière ?

Pour une organisation comme la nôtre, la vitesse de l'innovation est essentielle. Nos marchés changent très rapidement. Nous devons être réactifs et proactifs, afin de ne pas risquer d'être distancés par nos concurrents. Il sera donc de notre devoir de questionner le Conseil de Gérance pour nous assurer que nous réalisons les investissements nécessaires à la mise en place de processus d'innovation rapides.

Le Conseil de Surveillance tient un rôle clé dans la cooptation des nouveaux associés et la transmission des responsabilités à la nouvelle génération. Comment voyez-vous ce rôle évoluer au cours des prochaines années ?

Nous devons à l'évidence mettre en place des modes de transition et de succession fluides pour les futurs leaders de notre *partnership*. Il nous revient de faire en sorte que ceux qui dirigeront demain Mazars puissent prendre sans difficulté les rênes de notre organisation. C'est ainsi que nous continuerons de créer, pour Mazars, les conditions d'une croissance durable et continue.



« LES LEADERS S'APPUIENT SUR L'HISTOIRE POUR INVENTER L'AVENIR. EN TOUTE LIBERTÉ ! »

PATRICK DE CAMBOURG – PRÉSIDENT D'HONNEUR DU GROUPE MAZARS

Réellement passionnés

La passion est un moteur.

Chez Mazars, nous sommes passionnés par ce que nous faisons. Depuis la naissance de notre organisation, en tant que professionnels, entrepreneurs et citoyens, nous avons toujours souhaité avoir un impact mesurable sur notre écosystème et sur les communautés dans lesquelles nous vivons.

À nos yeux, l'excellence, en matière technique et au service de nos clients, n'est pas simplement un moyen de générer du profit ou une source de fierté. Nous sommes convaincus qu'en offrant à nos clients un service de très grande qualité, nous œuvrons également à leur développement et à l'amélioration de nos marchés, au bénéfice de toutes ses parties prenantes. Dans un monde où les règles, les économies et les sociétés sont en constante et rapide évolution et où tous les acteurs ont besoin d'innover et de formuler une vision claire de l'avenir, nous sommes convaincus que cette contribution est essentielle et qu'elle est attendue d'une organisation internationale telle que la nôtre.

Les professionnels de Mazars doivent être irréprochables, techniquement et en matière d'éthique. Mais nous voulons aussi qu'ils mesurent pleinement qu'ils sont au service de la communauté économique dans son ensemble et que leurs actions doivent s'appuyer sur une réelle indépendance d'esprit et sur des principes robustes. La véritable valeur ajoutée ne vient pas uniquement des règles. Elle est aussi créée par les hommes et les femmes qui savent utiliser leur intelligence, leur savoir, leur jugement, pour contribuer au progrès de tous.

Réellement indépendants

Liberté de pensée et cohérence d'ensemble sont essentielles.

Notre modèle intégré permet à nos professionnels d'exercer leur indépendance de jugement et leur sens des responsabilités partout où nous intervenons, dans les limites d'un cadre clair et partagé par tous. Notre *partnership* répond aux exigences d'un monde multipolaire, dans lequel aucune communauté ne peut triompher seule. Il offre un haut degré de liberté, qu'il est indispensable de préserver, et permet d'accroître encore l'exceptionnelle richesse née de notre diversité culturelle. L'ouverture et l'universalité sont au cœur des valeurs qui fondent Mazars. À l'opposé, nous avons toujours refusé la domination d'un modèle culturel unique.

Nous avons construit notre croissance sur notre indépendance. Il nous faudra, dans les prochaines années, savoir capitaliser sur ce formidable levier afin de trouver le juste équilibre, géopolitique et managérial, pour nos développements à venir, en Amérique du Nord, en Chine... mais aussi en Europe.

Au service du bien commun

L'entreprise et le bien commun sont intimement liés.

Les organisations et les communautés qui veulent grandir et prospérer durablement doivent rester fidèles à leurs origines et être capables d'envisager clairement leur trajectoire et leur destination futures. En toute transparence et en toute responsabilité. Dans nos professions, en tant qu'auditeurs et consultants, nous devons garder constamment à l'esprit que nous sommes au service de l'intérêt général. La récente réforme du marché de l'audit européen a réaffirmé le rôle que nous devons jouer pour renforcer la confiance de tous les acteurs. Nous nous félicitons de cette volonté et des dispositions prises pour une meilleure qualité de l'audit et pour plus de transparence. Nous sommes convaincus que ce n'est qu'en développant de la confiance que l'on pourra redynamiser l'économie, et permettre une croissance durable.

Nouveaux horizons, innovation et transmission

C'est de la concordance des trajectoires que naissent la cohérence et la richesse.

Nous avons bâti une structure unique, à la fois centrée sur ses clients, sur l'intérêt général et sur ses collaborateurs, et capable de servir, localement et globalement, des organisations de toutes tailles, des start-up aux multinationales et aux organismes publics. L'aventure Mazars, cependant, ne fait que commencer. Nous sommes un groupe jeune, agile, qui sait évoluer rapidement et qui rassemble des professionnels déterminés. Demain, nous serons encore plus internationaux, plus intégrés, plus diversifiés. L'innovation sera essentielle. Mais elle prendra appui sur des piliers déjà solides. Nous serons inter-générationnels et privilégierons la transmission des expériences et des responsabilités à chaque étape du parcours de nos professionnels, de nos plus jeunes collaborateurs aux plus expérimentés de nos associés dirigeants. Nous savons que tous les Mazariens, nos leaders actuels et futurs en particulier, sauront s'appuyer sur notre histoire pour inventer l'avenir.

QUESTION :

COMMENT MAZARS APPLIQUE-T-IL À SON ORGANISATION L'EXIGENCE DE TRANSPARENCE ATTENDUE DE SES CLIENTS ET DE SES PARTIES PRENANTES ? COMMENT CELA CONCOURT-IL À LA CONSTRUCTION DE RELATIONS FONDÉES SUR LA CONFIANCE ?

Felix Gloor
Suisse, Mazars

Londres

RÉPONSE :

DEPUIS 2005, NOUS SOMMES LA SEULE ORGANISATION GLOBALE D'AUDIT ET DE CONSEIL À PUBLIER CHAQUE ANNÉE NOS COMPTES CONSOLIDÉS, CO-AUDITÉS, ET NOS DONNÉES EXTRAFINANCIÈRES. NOUS AVONS AUJOURD'HUI DÉCIDÉ DE FRANCHIR UNE NOUVELLE ÉTAPE ET DE CONSTRUIRE NOTRE RAPPORT ANNUEL SELON LES PRINCIPES DU *REPORTING* INTÉGRÉ. CONJUGUÉ À NOTRE ENGAGEMENT POUR UNE QUALITÉ TOUJOURS AMÉLIORÉE ET POUR UNE ÉTHIQUE IRRÉPROCHABLE, CE PAS SUPPLÉMENTAIRE ACCROÎT LA CONFIANCE ET LA TRANSPARENCE SUR LAQUELLE NOUS FONDONS NOS RELATIONS AVEC TOUTES NOS PARTIES PRENANTES.

PROMOUVOIR LA CONFIANCE ET LA QUALITÉ

| | |
|---|----|
| AVIS D'EXPERT – MERVYN KING | 26 |
| STIMULER LA CONFIANCE DANS L'ÉCONOMIE | 28 |
| UNE EXIGENCE GLOBALE DE CONFORMITÉ | 30 |
| PROTÉGER LES DONNÉES ET LA RÉPUTATION DE MARQUE | 32 |
| DE MEILLEURES PRATIQUES POUR PLUS D'ÉTHIQUE | 34 |

CE CHAPITRE DE NOTRE RAPPORT ANNUEL MET EN AVANT L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE ET DE LA QUALITÉ. NOUS AVONS DONC DEMANDÉ À MERVYN KING, PRÉSIDENT DE L'IIRC ET AUTEUR DE PLUSIEURS CODES DE BONNE GOUVERNANCE EN AFRIQUE DU SUD, DE PARTAGER SON ANALYSE SUR LA MANIÈRE DONT LA RESPONSABILITÉ SERT L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ.

« Pour pouvoir rendre des comptes, il faut d'abord savoir se faire comprendre. »

Mervyn King

Président de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC)



L'IIRC en quelques dates

- 2009** Première réunion au Saint James' Palace, qui réunit des acteurs clés du *reporting* durable, sous le parrainage du prince de Galles
- 2010** Lancement de l'IIRC, une coalition globale de régulateurs, d'investisseurs, d'entreprises, de normalisateurs, de professionnels du chiffre et d'organisations non gouvernementales
- 2011** Mise en place d'un groupe de travail et de deux programmes pilotes, réunissant des entreprises multinationales et des investisseurs, afin d'élaborer le cadre de référence du *reporting* intégré
- 2013** Lancement par l'IIRC d'une consultation, dans le but de finaliser ce cadre de référence
- 2014** Finalisation du cadre de référence du *reporting* intégré et fin des programmes pilotes

Comment définiriez-vous l'approche du *reporting* intégré ? En quoi considérez-vous qu'elle est essentielle à la création de valeur pour les entreprises ?

Pour comprendre où nous en sommes actuellement au sujet du *reporting* intégré, il est nécessaire de revenir quelques années en arrière. Le *reporting* financier est obligatoire depuis 1930 environ. Et même si je n'irais pas jusqu'à dire qu'il est inadapté au XXI^e siècle, il est clair qu'il n'est plus suffisant. Le *reporting* financier « classique » ne permet ni d'appréhender pleinement le modèle économique d'une entreprise, ni de donner une vision complète de sa valeur. Nous savons tous que capitalisation boursière et valeur comptable sont deux choses différentes. Et qu'il faut donc creuser plus profondément pour comprendre quels sont les actifs incorporels qui font réellement la valeur d'une entreprise.

Au cours des dix dernières années, nous avons constaté que des facteurs non financiers pouvaient être source de destruction de valeur financière. Lorsqu'une marque de vêtements mondialement célèbre est dénoncée parce qu'elle fait travailler des enfants, elle est sanctionnée par la perte de plus de la moitié de sa capitalisation boursière. Il est donc clair que le financier et l'extrafinancier sont interconnectés et interdépendants.

Le *reporting* a une influence réelle sur les comportements. Lorsque les entreprises commencent à analyser les

« méga-tendances », elles s'interrogent également sur ce que signifie véritablement créer de la valeur sur le long terme. Et cela transforme leur façon d'agir. Un fabricant de boissons, par exemple, ne peut plus considérer la manière dont il se procure de l'eau comme une question de court terme. La préservation de la « ressource » eau devient une composante de son cycle de production dans la durée. C'est ainsi que les enjeux de durabilité doivent s'inscrire dans des stratégies de long terme.

Estimez-vous qu'il y ait aujourd'hui un besoin global de restaurer la confiance du public envers les entreprises ? Et pensez-vous que le *reporting* intégré puisse constituer un pare-feu efficace contre des malversations du type de celles d'Enron ?

Il faut être très clair: l'honnêteté n'est affaire ni de lois, ni de cadres, de codes ou de normes. L'honnêteté intellectuelle doit être le fondement de toute relation d'affaires. Si l'on souhaite créer les conditions d'un dialogue durable et fructueux, il est capital que les administrateurs, les dirigeants, les managers et les autres parties prenantes aient accès à des informations précises et compréhensibles. Ni Sarbanes-Oxley, ni aucune autre législation de ce type ne peut permettre de construire un pare-feu contre la malhonnêteté. Encore une fois, on ne peut pas légiférer sur l'honnêteté.

Il faut donc s'efforcer de regagner la confiance de l'opinion publique. C'est par exemple ce à quoi s'est attaché Mark Carney, depuis son arrivée à la tête de la Banque d'Angleterre, en 2013. Mais quand les citoyens voient des entreprises utiliser des stratégies de prix de transfert pour diminuer leur taux d'imposition ou lorsque sont mises à jour des pratiques d'évasion fiscale, ils perdent confiance. Et la crise financière globale a eu un impact fort sur la confiance du public dans les banques et les entreprises. Dès lors, la question devient : comment peut-on vraiment rétablir cette confiance ?

L'honnêteté et l'éthique sont essentielles, bien sûr, mais il me semble que nous devons avant tout utiliser un langage clair, compréhensible par tous. En résumé, pour rendre des comptes, il faut d'abord savoir se faire comprendre. Et si l'on est compris, alors il sera possible de regagner la confiance des citoyens.

Le *reporting* intégré est-il un aboutissement, ou est-il nécessaire d'aller encore plus loin ? Quelle serait dans ce cas l'étape suivante ? La « réflexion intégrée » ?

La « réflexion intégrée » n'est pas l'étape suivante. Elle doit être la toute première étape. Pendant trop longtemps, les comités de direction et les conseils d'administration ont raisonné en silos. Ils doivent aujourd'hui se rendre compte que tout est lié, et que cette « réflexion intégrée » permettra de créer de la valeur sur le long terme. Cela ne sera possible qu'en associant stabilité et durabilité.

La « réflexion intégrée » est une vraie révolution. De nombreuses entreprises l'ont adoptée, sans même publier de rapport intégré. Le cadre de l'IIRC est d'ailleurs volontairement très ouvert. En fait, il n'existe pas de

modèle pré-établi pour construire un rapport intégré. L'idée est simplement que chaque entreprise analyse l'impact de ses six capitaux – financier, manufacturier, humain, intellectuel, environnemental et social. Une entreprise agroalimentaire doit comprendre l'impact de ses produits sur ces capitaux et sur la société dans son ensemble. Il faut aller au-delà des éléments financiers et manufacturiers. S'il est démontré qu'un certain type de produit a une influence directe sur l'obésité des enfants, l'entreprise qui le commercialise devra évaluer son impact social et raisonner de manière intégrée pour diminuer cet impact, et, par exemple, ne plus cibler les enfants de moins de 12 ans dans ses campagnes publicitaires.

Comment les organisations d'audit et de conseil peuvent-elles aider au développement de cette « réflexion intégrée » ?

Les organisations d'audit et de conseil ont le devoir moral d'aider leurs clients à amorcer cette réflexion de manière intégrée. La profession comptable a, dans ce domaine, un rôle éminent à jouer, car c'est en premier lieu auprès de leurs auditeurs et de leurs comptables que les entreprises recherchent des conseils et un soutien. Il revient donc aux organisations d'audit et de conseil d'aider leurs clients à changer leur manière de penser, pour changer leur comportement. Cela revêt une importance majeure aujourd'hui, au début du XXI^e siècle, mais plus encore pour les décennies à venir et les générations futures.

Je suis, dans ce domaine, aussi coupable que beaucoup d'autres. Pendant de nombreuses années, j'ai rédigé et publié des rapports incompréhensibles. Regardons la vérité en face : le *reporting* financier est incompréhensible pour la majorité des gens. Aucun auditeur – si expérimenté soit-il – ne peut comprendre toutes les subtilités des IFRS. Il faut une équipe entière pour y parvenir !

Le *reporting* intégré a-t-il, selon vous, gagné une assise internationale ? Et quelles sont les prochaines étapes ?

D'immenses progrès ont été accomplis, au cours des trois dernières années notamment. Le *reporting* intégré a clairement le vent en poupe. Nous bénéficions du soutien actif d'organisations internationales telles que l'OCDE, et le B20 vient de promouvoir officiellement l'utilisation du *reporting* intégré auprès du G20, pour favoriser l'investissement à long terme et lever des fonds pour des projets d'infrastructures. Un nombre croissant de pays asiatiques se tourne aujourd'hui vers le *reporting* intégré. On peut citer Singapour, la Malaisie, la Chine, l'Inde et le Japon. En Afrique, le Botswana et le Kenya font de même. De grandes universités sont également à nos côtés, et de prestigieuses MBA – Harvard, Oxford, HEC et l'ESSEC, à Paris et à Singapour – ont inclus le *reporting* intégré dans leurs programmes. Nous avons donc acquis une réelle reconnaissance, à l'échelle internationale. Cette reconnaissance doit maintenant se transformer en mise en œuvre effective, pour les secteurs privé et public.

STIMULER LA CONFIANCE DANS L'ÉCONOMIE

LA CONFIANCE EST AU CŒUR DE LA CRÉATION DE VALEUR. LE MARCHÉ DOIT DONC POUVOIR S'APPUYER SUR DES ACTEURS DE CONFIANCE, QUI RESPECTENT LES EXIGENCES DE CONFORMITÉ ET METTENT EN ŒUVRE DES PRATIQUES EFFICACES DE GESTION DES RISQUES, AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LEUR SERVICE ET DE CRÉER UN CLIMAT POSITIF POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES, INVESTISSEURS, ENTREPRISES, RÉGULATEURS ET POUVOIRS PUBLICS.

À l'évidence, les crises qui ont frappé le monde depuis le début du siècle ont considérablement amoindri la confiance des citoyens dans les acteurs économiques. Dans un environnement qui impose aux entreprises de répondre aux exigences d'un nombre croissant de parties prenantes, les problématiques d'éthique, de court-termisme et l'enjeu de création de valeur dans la durée font l'objet d'interrogations grandissantes.

La confiance, clé de l'accès aux ressources

La confiance dans l'information fournie pour les entreprises est essentielle pour favoriser l'investissement et créer les conditions d'une croissance durable, elle-même créatrice de stabilité pour les entreprises et de mieux-être social pour les citoyens. En 2014, une étude de la *Harvard Business School*, menée par George Serafeim auprès de 1 066 entreprises américaines qui ont adopté les principes du *reporting* intégré, a démontré qu'il existait une corrélation directe entre la qualité des décisions d'allocation du capital et celle des retours sur investissement à long terme.

Au premier rang des défis à relever par les entreprises figurent l'accès au capital et la « fidélisation » des investisseurs. Ceux-ci reçoivent aujourd'hui quotidiennement une quantité énorme d'informations publiées par les émetteurs. La crise financière n'a fait qu'accroître le désir d'une information de meilleure qualité, qui permette de dessiner une image plus complète et plus juste de la capacité d'une organisation à créer de la valeur à long terme, à s'adapter aux évolutions de son environnement et à gérer ses actifs incorporels. Ces nouvelles exigences ont largement contribué aux transformations du *reporting*.

La confiance a également un impact fort sur le capital social et sociétal d'une entreprise. Sur la réputation d'une marque, par exemple, dans un environnement mouvant marqué par l'*open data* et les réseaux sociaux. Les progrès technologiques offrent aux entreprises de formidables leviers d'amélioration du service fourni aux clients et aux communautés, mais les risques qu'elles peuvent générer ne doivent pas être sous-estimés. Le respect de la vie privée et des droits de propriété

intellectuelle ne peut être assuré que par un système solide de sécurité des données. Dans le cas contraire, une perte considérable de prestige et de réputation pourra être le prix à payer.

Le capital humain est également essentiel dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Dans ce domaine, les entreprises doivent se montrer innovantes afin de gérer leurs talents en tenant compte de trois tendances lourdes : le souhait des collaborateurs de maîtriser leur avenir, l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail et la mondialisation.

La période qui débute doit être celle de la pleine responsabilité. Il ne suffit plus aux entreprises d'affirmer qu'elles sont éthiquement irréprochables ; il leur faut également pouvoir démontrer que ces valeurs d'éthique sont inscrites au cœur de leur organisation. Se doter d'un code d'éthique ne signifie rien si les comportements de ceux qui doivent l'incarner ne correspondent pas à ses exigences d'équité, de transparence, de responsabilité envers les autres et de capacité à reconnaître les conflits d'intérêts.

Une responsabilité accrue pour les auditeurs et les consultants

Ces nouveaux défis que les entreprises doivent relever transforment aussi le rôle des organisations d'audit et de conseil. Dans les domaines de l'information et de la prévention de la corruption, en particulier, les parties prenantes attendent des auditeurs et des consultants qu'ils s'engagent plus fortement, à la fois pour aider les entreprises et pour certifier leurs données et leurs procédures.

Les organisations d'audit et de conseil doivent aussi être capables de sonder le marché, d'anticiper et de soutenir les nouvelles exigences des investisseurs. Cette double approche – auprès des entreprises et de leurs parties prenantes – leur permettra de contribuer activement au rétablissement de la confiance indispensable au bon fonctionnement des marchés, avec l'ambition d'une croissance et d'un progrès partagé.



Chez Mazars, nous avons identifié les risques que nous devons gérer et les opportunités que nous aurons à saisir pour atteindre nos objectifs. Nous présentons ci-dessous notre analyse de ces risques et opportunités pour le chapitre « Promouvoir la confiance et la qualité », au 31 août 2014.

Analyse des risques et opportunités potentiels

| Opportunités et risques | Capitaux | Parties prenantes | Initiatives et/ou actions correctives |
|---|---|--|---|
| O Respect des lois et règlements : Le développement et le renforcement de la réglementation ont un impact sur les activités d'audit (cf. la réforme européenne du marché de l'audit, l'obligation de rotation en Chine et en Inde, les incompatibilités). |    | Clients, collaborateurs, gouvernements et associés | Nous nous tenons informés de toutes les évolutions réglementaires et en informons rapidement nos clients. Nous considérons que le <i>joint-audit</i> , que nous pratiquons depuis de nombreuses années, est un facteur d'amélioration de la qualité de l'audit et d'ouverture du marché. |
| O/R Qualité : Le marché de l'audit continue de subir les impacts de lourds facteurs externes, d'une pression sur les honoraires et d'une concurrence intense. |    | Clients, collaborateurs et associés | À nos yeux, les appels d'offre organisés de manière équitable sont un moyen approprié pour stimuler l'innovation dans notre profession. C'est pourquoi nous continuons à investir pour adapter nos méthodologies et nos outils. |
| O/R Confidentialité et protection des données : Il est impossible d'exclure l'éventualité que des données professionnelles et personnelles relatives à des clients, à leurs employés, à des collaborateurs de Mazars ou à des tierces parties ne soient pas correctement protégées. |   | Clients, collaborateurs et associés | Nous avons mis en place une politique globale de protection des données dans tous nos bureaux et nous renforçons régulièrement la gestion de la sécurité de nos systèmes d'information pour assurer la protection des données personnelles de nos clients, de nos collaborateurs et des tierces parties. |
| O/R Compatibilité/Indépendance : Un fort volume de prestations non-audit pourrait menacer la perception de l'indépendance des auditeurs. |   | Clients et associés | Nous nous assurons que nos procédures de gestion des risques garantissent notre indépendance et empêchent les éventuels conflits d'intérêts. Nous restons concentrés sur notre cœur de métier. |
| R Réputation : Un manquement majeur en matière de respect des exigences légales, éthiques ou professionnelles dans l'un de nos bureaux pourrait endommager notre marque et notre réputation. |   | Clients, collaborateurs, associés | Nos systèmes qualité internes, construits pour maintenir et renforcer la qualité de nos services, incluent entre autres : <ul style="list-style-type: none"> • Des procédures et des normes d'engagement client et d'acceptation des missions soutenues par des méthodologies et des outils, • Une obligation de formation continue, en matières technique et comportementale, pour nos collaborateurs et nos associés, • Des revues qualité dans chacun de nos bureaux. |

NOUS ADAPTONS ET AMÉLIORONS CONSTAMMENT NOS MÉTHODOLOGIES ET NOS OUTILS POUR GARANTIR LE MÊME NIVEAU D'EXCELLENCE DANS TOUS NOS BUREAUX.

Dans le monde entier, les clients de Mazars doivent respecter les lois et règlements locaux et internationaux. Cela implique que nous soyons capables d'appliquer notre approche par la gestion du risque du début à la conclusion de nos missions. C'est pourquoi nous avons déployé notre Méthodologie d'Audit Mazars dans l'ensemble de notre organisation, à des fins de contrôle de la conformité et de la qualité de chacune de nos missions d'audit. Nous utilisons partout les mêmes lignes directrices, pour nous assurer que nous servons nos clients avec une même exigence de qualité quel que soit le pays où ils opèrent. Les outils partagés et les méthodologies que nous avons développés permettent à nos professionnels d'exercer leur jugement et de fonder leur opinion.

Accroître l'harmonisation transnationale

Notre méthodologie sur-mesure tire sa force de notre volonté d'encourager et d'accroître l'harmonisation transnationale – pour donner à nos équipes une vision globale des enjeux – et de notre capacité à bâtir des relations de proximité avec nos clients et à partager avec eux notre connaissance des spécificités économiques locales. Cet état d'esprit nous permet d'être agiles et d'anticiper, de proposer une perspective originale et novatrice et de répondre aux évolutions qui marquent les environnements et les secteurs d'activité dans lesquels nos clients opèrent. C'est notamment grâce à ces atouts que nous sommes en mesure de gagner la confiance de grands groupes internationaux cotés, comme, par exemple, le groupe chinois Haier (*voir page 31*).



S'APPUYER SUR DES MÉTHODOLOGIES PARTAGÉES

La Méthodologie d'Audit Mazars est le fruit du travail collectif d'une équipe de professionnels du monde entier. Elle renforce nos procédures d'audit et nous permet de contrôler notre conformité aux standards internationaux d'audit (ISA). Elle facilite à la fois l'approche par les risques et les cycles, et la documentation des dossiers.

L'information est centralisée en un point unique et peut être suivie et contrôlée de manière régulière. Adaptée aux entreprises comme aux organisations publiques et gouvernementales, la méthodologie Mazars est conçue pour permettre aux équipes de gérer de manière effective le déroulement des missions internationales.

Les auditeurs peuvent s'appuyer sur une documentation complète. Ils ont ainsi rapidement accès aux informations dont ils ont besoin. L'automatisation des tâches permet également de mettre à jour les dossiers et de simplifier les procédures.

L'outil de la Méthodologie d'Audit Mazars a d'abord été développé en trois langues – anglais, espagnol et français – avant d'être également adapté pour nos équipes chinoises, russes et brésiliennes. « Nous voulons que l'utilisation de notre méthodologie d'audit soit la plus aisée possible pour tous nos professionnels », indique Jean-Luc Barlet, *Chief Compliance Officer* du groupe Mazars. Chaque pays a ainsi la possibilité de « localiser » l'outil, en prenant en compte les exigences spécifiques de sa situation nationale. La méthodologie est également régulièrement mise à jour, afin d'intégrer les évolutions des normes d'audit et des prestations liées à l'audit. En moyenne, une nouvelle version est publiée chaque année.

Des rencontres organisées tous les ans entre les parties prenantes permettent de recueillir leurs commentaires et suggestions et d'apporter de nouvelles améliorations à la méthodologie Mazars. « Ces réunions internationales regroupent des clients, des auditeurs et des représentants d'organismes de supervision », explique Jean-Luc Barlet. « Tous contribuent ainsi à un processus d'amélioration continue. Il revient ensuite à l'équipe technique centrale d'identifier et de capitaliser sur les meilleures pratiques, car nous sommes convaincus que pour atteindre un haut niveau de qualité, il faut dépasser la simple conformité et l'application de normes. »

Une qualité très contrôlée

Notre politique d'assurance qualité se fonde sur les normes édictées par l'IFAC (*International Federation of Accountants*) et chaque entité assume la responsabilité de sa mise en œuvre à l'échelle locale. La qualité est au cœur de notre culture interne : chaque année, un tiers des bureaux de notre *partnership* intégré est soumis à un contrôle qualité interne.

La promotion du système de qualité, la conformité aux lois et aux obligations réglementaires sont du ressort de chaque entité nationale. Elle doit en particulier s'assurer que les auditeurs et les équipes respectent le code d'éthique et les normes professionnelles d'acceptation des nouvelles missions. Chacune des entités de notre *partnership* conduit en outre annuellement une auto-évaluation qualité, qui fait ensuite l'objet d'une revue. Nous sommes également soumis à des contrôles qualité externes.



UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE DE LONG TERME AVEC LE GROUPE HAIER

À sa création, en 1984, Haier était un fabricant de réfrigérateurs, basé à Qingdao, en Chine. En 30 ans, l'entreprise est devenue un groupe multinational, spécialisé dans l'électronique et les appareils électroménagers. Leader mondial dans les domaines des machines à laver, des réfrigérateurs, des congélateurs et des caves à vin, Haier a notamment construit son succès sur l'innovation disruptive et sur sa capacité à créer et à commercialiser des appareils qui simplifient et améliorent la vie quotidienne de leurs utilisateurs.

Présent sur tous les grands marchés mondiaux, avec des sièges régionaux à Paris, New York et Singapour, Haier était à la recherche d'une organisation d'audit internationale capable de fournir un service de haute qualité. Mazars a su répondre à ces attentes, pour devenir auditeur de plus de 30 entités d'Haier, dans 22 pays, en Asie, Afrique, Europe, Amérique du Nord et au Moyen-Orient.

« Nous voulions un auditeur qui pouvait garantir le même niveau de qualité, partout dans le monde », explique Xinzhi Shao, Directrice *Corporate Accounting & Treasury*. Mazars nous a convaincus grâce aux procédures homogènes et unifiées qu'il a développées et qu'il peut aussi adapter aux spécificités locales. Son modèle intégré constitue, de plus, une assurance de coordination optimale. Nous espérons aujourd'hui que Mazars et Haier vont grandir ensemble, pour une coopération encore plus fructueuse. »

Mazars est fier de servir Haier et souhaite conforter ce partenariat stratégique de long terme, en Chine et dans le monde entier.



RENFORCER LA CONFIANCE DANS LE SYSTÈME BANCAIRE EUROPÉEN

Préalablement à l'entrée en vigueur du mécanisme de surveillance unique, la Banque centrale européenne a soumis les 130 principales banques de la zone euro, dont elle assurera la supervision, à une série d'évaluations très complètes. Entre décembre 2013 et novembre 2014, ces institutions bancaires ont ainsi fait l'objet d'un triple audit, incluant une évaluation des risques, une revue de la qualité de leurs actifs et un « *stress test* ». Ces trois audits ont été menés par les superviseurs des banques nationales et la Banque centrale européenne.

Dans ce cadre, Mazars a été choisi par plusieurs banques européennes et superviseurs nationaux pour aider à la préparation et à la conduite de ces évaluations dans huit pays de l'Union – l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Irlande, l'Italie, Malte et les Pays-Bas – et pour plus de 19 établissements. Mazars s'affirme ainsi comme l'une des organisations leaders pour le secteur bancaire, et entend capitaliser sur l'expertise acquise pour nouer de nouveaux partenariats avec des acteurs majeurs du marché.



PROTÉGER LES DONNÉES ET LA RÉPUTATION DE MARQUE

LA CONFIANCE EST AUSSI AFFAIRE DE RÉPUTATION ET DE GESTION DE L'INFORMATION. IL EST DONC ESSENTIEL, POUR LES ENTREPRISES, D'ALLER AU-DELÀ DES EXIGENCES LÉGALES, DANS LES DOMAINES DE LA PROTECTION DES DONNÉES ET DU RESPECT DE LA CONFIDENTIALITÉ.

Développer, mettre en œuvre et assurer le bon fonctionnement de nouvelles technologies génère des défis substantiels et peut aussi comporter des risques en termes de sécurité. Les supports techniques, les exigences de conformité, les obligations réglementaires croissantes rendent l'environnement dans lequel ces technologies sont déployées particulièrement complexe et font peser des menaces sur la protection des données. Pour les entreprises et les comités d'audit, ces processus d'informatisation représentent donc des enjeux majeurs.

Irréprochable et sûr

Pour limiter les risques liés aux données, Mazars a mis en place des procédures permettant un examen minutieux des modalités et des conditions d'échanges de données, avec ses clients, mais aussi au sein de ses équipes. Nos professionnels sont tenus au strict respect des normes en vigueur et de notre code de conduite. Nous avons inclus, dans nos programmes annuels de contrôle et de revue de conformité, des évaluations de la sécurité de l'information.

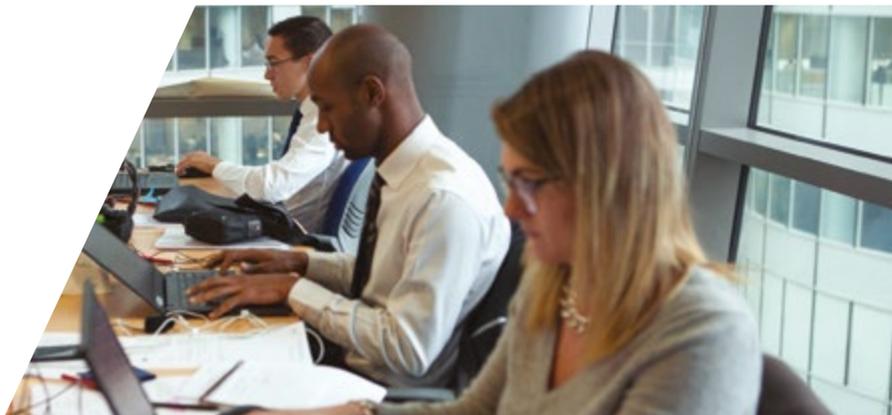
Former nos professionnels aux risques liés à la réputation de marque

Nous avons parfaitement conscience de l'importance de l'intégrité, de l'éthique et de la compétence. Nous savons que tout manquement dans l'un de ces domaines pourrait nuire à la réputation de notre marque, et, sur le long terme, à la confiance que nous témoigne le marché. C'est pourquoi nous avons mis en place des procédures très strictes de gestion des risques, qui nous permettent de réagir très rapidement, dès la détection d'une situation potentiellement problématique.

À titre d'exemple, nous avons dû gérer les erreurs commises par deux de nos associés, en Europe au cours de l'année écoulée. Ces situations étaient isolées et sans lien l'une avec l'autre. Pour chacune d'elles, nous avons reconnu les erreurs, en avons tiré les leçons et avons adapté nos procédures et nos processus. Nous avons informé nos principales parties prenantes, internes et externes, rapidement et en toute transparence, et avons pris les mesures disciplinaires qui s'imposaient.

Parce que notre environnement professionnel est fortement régulé, nous devons respecter les standards les plus exigeants, en matière éthique, professionnelle et technique. Nous savons que les actes et les comportements de nos collaborateurs et de nos associés déterminent notre réputation et qu'ils peuvent aussi avoir un impact sur celle de nos clients.

Nous avons ainsi lancé un programme visant à familiariser nos managers et nos associés avec l'utilisation des réseaux sociaux. Notre objectif est de les aider à préserver la réputation de notre marque, dans un contexte où l'information est partagée par des millions d'individus en temps réel. Ces sessions d'une demi-journée ont déjà rassemblé plus de 450 participants.





FACILITER LE RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS LOCALES

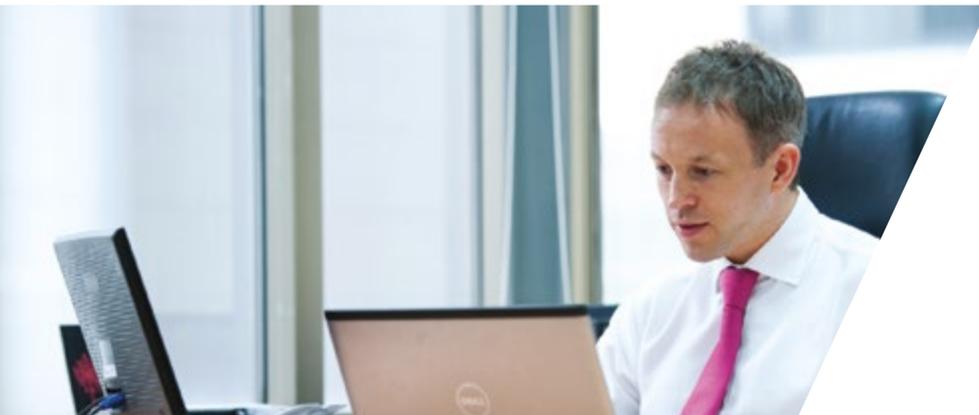
Récemment lancé par Mazars, *InControl* est un portail en ligne permettant à ses utilisateurs de gérer leur conformité aux règles en vigueur dans chacun des pays où ils opèrent. L'outil a été conçu et développé en coopération avec des directeurs financiers de grands groupes internationaux. Il est très simple à utiliser, et quelques minutes suffisent à son installation. Il se compose d'une série de tableaux de bord, sur lesquels les utilisateurs peuvent suivre et superviser, en temps réel et en toute transparence, le déroulement de leurs principaux processus de mise en conformité – comptable, fiscale, en matière de *reporting* financier, de TVA, ou de paie.

« La sécurité des données est l'un des piliers sur lesquels nous avons bâti *InControl* », indique Erick Gillier, Associé en charge de la ligne de métier Accompagnement Comptable et Financier au sein du Groupe. « Nos logiciels ont été testés et notre portail n'enregistre ni les opérations comptables, ni aucune transaction. » Les données sont stockées dans un centre de données sécurisé, qui a lui-même été audité par un contrôleur externe. En outre, plusieurs fonctionnalités ont été spécifiquement mises en place pour garantir la sécurité des données : « Ainsi, pour les opérations de *reporting* de TVA », indique Erick Gillier, « seul le résultat final est accessible sur le portail. Et aucune information n'est échangée par e-mail. Elles sont téléchargées *via* notre

portail, ce qui assure un niveau de sécurité accru. » Enfin, les droits d'utilisation font chaque mois l'objet d'un contrôle rigoureux, afin de s'assurer que seules les personnes autorisées ont accès aux bonnes informations.

Avec *InControl*, l'information est centralisée et les flux de travail peuvent être personnalisés. « Notre portail permet de créer des *hubs* d'information par zone, et d'identifier ainsi les exigences de conformité pour chaque pays », ajoute Erick Gillier. La gestion de projet, pour Mazars comme pour ses clients, en est grandement facilitée. Et la conservation des informations en un point unique permet aussi d'assurer la continuité en cas de nomination d'un nouveau Directeur financier, par exemple.

InControl est une excellente illustration de l'efficacité de Mazars. « Nous travaillons avec nos clients en toute transparence », poursuit Erick Gillier. « Ils sont informés en temps réel et n'ont pas à attendre de recevoir un e-mail. » Et où qu'ils soient, ils peuvent accéder à *InControl* 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, *via* une connexion Internet.



LA QUALITÉ ET LA CONFIANCE SONT INDISSOCIABLES DE LA PRÉVENTION DE LA CORRUPTION ET DE LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE.

Pour les entreprises, la corruption peut avoir des conséquences très lourdes : sanctions financières considérables, exclusion de certains marchés, retards en recherche et développement, perte de partenariats stratégiques, et même, dans certains cas, destruction de marques entières, avec les drames économiques et sociaux que cela entraîne. Face à cette menace, encore accrue par un environnement d'hyper-concurrence, les arsenaux législatifs ont été considérablement renforcés. Au FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) américain, qui date de 1977, se sont ajoutées des conventions internationales (établies par l'OCDE et l'ONU), et des lois nationales (en France, au Royaume-Uni, en Espagne et dans plusieurs pays latino-américains). Au cours des dernières années, plusieurs puissances émergentes, dont la Chine, l'Inde et le Brésil, ont également engagé des réflexions sur la consolidation de leurs dispositifs anticorruption.

Gérer les risques pour stimuler la confiance

Mazars a toujours envisagé le *reporting* extrafinancier sous l'angle prioritaire de la gestion des risques, qui est au cœur de nos missions d'audit et de conseil. Les entreprises ont aujourd'hui pris conscience de ce que des performances médiocres en matière extrafinancière peuvent avoir un impact très négatif sur la pérennisation de leurs activités. Au cours des trois dernières années, nous avons été des contributeurs actifs au groupe de travail anticorruption constitué à l'initiative du G20, en coopération avec l'OCDE. Nous sommes convaincus qu'en aidant nos clients à sécuriser leurs processus et à devenir plus transparents, nous servons aussi la société et posons les bases d'une croissance durable.

Partager nos expertises, au service de l'intérêt général

Nous ne limitons pas notre rôle à la réduction des risques auxquels nos clients doivent faire face. Nous considérons qu'il est de notre devoir de partager aussi avec eux l'expertise que nous avons acquise. En Afrique du Sud, par exemple, nous avons développé, *via Mazars Academy* et avec nos partenaires, des programmes de formation visant à améliorer la communication financière et extrafinancière. Ces sessions, qui bénéficient de l'apport de méthodes d'enseignement très novatrices, sont accessibles aussi bien à nos collaborateurs qu'à nos clients.



UNE CERTIFICATION ANTICORRUPTION POUR PROMOUVOIR LES MEILLEURES PRATIQUES

Depuis 15 ans, et la transposition en droit français de la convention anticorruption de l'OCDE, Mazars a entamé une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour aider les entreprises à se prémunir contre d'éventuelles menaces. Cela fait d'ailleurs plusieurs années que le Groupe accompagne certains de ses clients, dans le domaine de la défense, notamment, pour la mise en place de dispositifs internes de prévention de la corruption.

En 2013, un pas supplémentaire a été franchi. « Nous avons décidé de développer à la fois une offre de conseil et une offre de certification, sur la base d'un référentiel que nous avons bâti, en conformité avec les lois et règlements nationaux et internationaux (loi française, UK Bribery Act, FCPA américain, Convention de l'OCDE...) et s'inspirant des meilleures pratiques en matière de dispositifs de prévention de la corruption », indique Cédric Haaser, Associé Mazars. Ce référentiel a été validé par un *International Advisory Board* et par le Service central de Prévention de la Corruption du ministère de la Justice français.

« La certification porte sur deux points essentiels », poursuit Cédric Haaser, « la mise en place du référentiel dans l'entité auditée et son application effective ». Elle se fonde sur la vérification de la conformité du programme mis en œuvre avec les 200 points de contrôle prévus dans le référentiel et sur des entretiens avec les dirigeants, les administrateurs et les salariés, sur l'ensemble des sites concernés.

Si la certification n'apporte qu'une assurance « modérée », elle offre aux entreprises une crédibilité incontestable, en France comme auprès des autorités étrangères. « Elle permet également – et peut-être surtout – aux entités auditées de faire progresser leurs procédures. C'est une réelle valeur ajoutée de la démarche ! » explique Cédric Haaser. « Et elle représente un atout supplémentaire dans la communication vis-à-vis de toutes les parties prenantes. »

Avec cette offre pionnière, qui concerne tous les secteurs d'activité, Mazars répond ainsi à une demande grandissante de la communauté économique et contribue à sécuriser une composante aujourd'hui majeure de la performance globale des entreprises.



1 000 milliards de dollars

Le coût annuel de la corruption dans le monde, selon l'estimation de l'Institut de la Banque mondiale.

Afrique du Sud



EN AFRIQUE DU SUD, COLLABORATEURS ET CLIENTS DÉVELOPPENT ENSEMBLE LEURS COMPÉTENCES

En Afrique du Sud, Mazars a étendu le périmètre de ses actions de formation à ses clients et à plusieurs acteurs des secteurs privé et public. L'objectif est de renforcer le rôle d'accompagnement, naturellement dévolu aux organisations d'audit et de conseil, et de bénéficiaire, sur le long terme, des résultats de cette initiative.

Avec *Mazars Academy*, les clients existants et potentiels de l'organisation peuvent ainsi avoir accès à des programmes conçus par des experts, correspondant à leurs besoins et incluant un large éventail de sujets, parmi lesquels les enjeux de leadership, la gouvernance, l'éthique, la gestion financière, la gestion de projet, le développement opérationnel, la stratégie et l'entrepreneuriat. « Nos clients peuvent aussi se tourner vers nous lorsqu'ils ont besoin de recommandations stratégiques ou indispensables au bon déroulement d'une mission ou d'un projet », indique Judy Robison, Directrice *Learning and Development* de Mazars en Afrique du Sud. « Nos programmes sont élaborés pour faciliter le planning stratégique et les processus de gestion du changement, et pour permettre des évaluations objectives des défis et des opportunités. »

La législation sud-africaine impose des exigences particulières en matière de développement des compétences. *Mazars Academy* permet aux entreprises de se familiariser avec leurs obligations de *reporting* et de conformité dans ce domaine, chaque employeur étant tenu d'expliquer comment il entend assurer la formation et le développement des expertises de ses collaborateurs. *Mazars Academy* propose également des audits des compétences, des sessions de réflexion et de mise en œuvre de techniques d'apprentissage, des analyses de besoins de formation, un accompagnement à la construction d'équipes et au développement du leadership et des évaluations psychométriques.

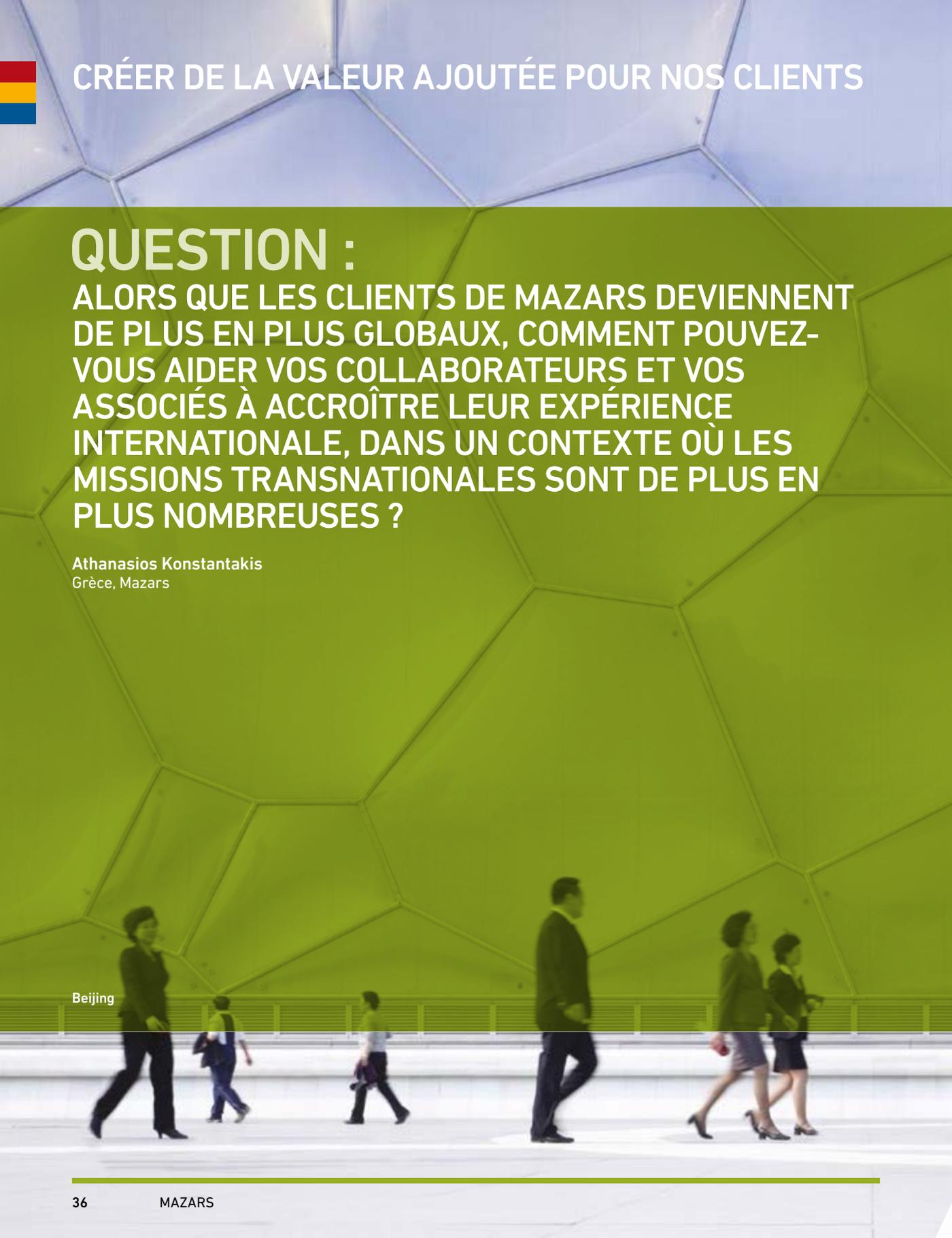
Cette offre de services de formation permet aux clients de se concentrer sur les compétences professionnelles dont ils ont besoin dans leur secteur d'activité, pour atteindre leurs objectifs stratégiques. « Notre système de développement des expertises offre à nos clients des programmes spécifiquement conçus pour eux et la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences au rythme qu'ils ont choisi », poursuit Judy Robison. « Nous sommes fiers de pouvoir leur proposer une offre ciblée et adaptée à leurs besoins réels. »

QUESTION :

ALORS QUE LES CLIENTS DE MAZARS DEVIENNENT DE PLUS EN PLUS GLOBAUX, COMMENT POUVEZ-VOUS AIDER VOS COLLABORATEURS ET VOS ASSOCIÉS À ACCROÎTRE LEUR EXPÉRIENCE INTERNATIONALE, DANS UN CONTEXTE OÙ LES MISSIONS TRANSNATIONALES SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES ?

Athanasios Konstantakis
Grèce, Mazars

Beijing



RÉPONSE :

NOUS ORGANISONS RÉGULIÈREMENT DES FORMATIONS INTERNATIONALES QUI RASSEMBLENT DES COLLABORATEURS ET DES ASSOCIÉS DU MONDE ENTIER. LES MISSIONS INTERNATIONALES FONT PARTIE INTÉGRANTE DU PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE NOS ASSOCIÉS. LES PROGRAMMES DE *MAZARS UNIVERSITY* SONT ÉGALEMENT CONÇUS POUR EXPOSER NOS PROFESSIONNELS À DES CONTEXTES INTERNATIONAUX.

CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS

| | |
|--|----|
| AVIS D'EXPERTS – LENA YANG ET BRUNO ROUSSET | 38 |
| LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE | 40 |
| DÉVELOPPER NOS TALENTS POUR MIEUX SERVIR NOS CLIENTS | 42 |
| HORIZONS INTERNATIONAUX ET NOUVELLES FRONTIÈRES | 44 |
| DES PARTENARIATS ÉCONOMIQUES MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUES | 46 |

DANS UN ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE EN CONSTANTE ÉVOLUTION, MAZARS ADAPTE SON OFFRE DE SERVICES POUR PLUS DE VALEUR AJOUTÉE. NOUS AVONS DEMANDÉ À DEUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISE CE QU'ILS ATTENDAIENT DE LEURS AUDITEURS ET DE LEURS CONSULTANTS, AU NIVEAU LOCAL COMME À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE.

« Nos auditeurs et nos consultants doivent être plus que de simples contrôleurs. »

Lena Yang

Directrice de *Hearst Magazines International* – Chine

Hearst Magazines International publie près de 300 éditions dans plus de 80 pays.



« Les auditeurs et consultants qui nous accompagnent doivent avant tout être capables d'anticiper. »

Bruno Rousset

CEO d'APRIL

Basée à Lyon, en France, APRIL conçoit, gère et distribue des solutions d'assurance pour les particuliers, les professionnels et les entreprises. Le Groupe compte plus de 4 000 collaborateurs et opère dans 37 pays.

Quels sont, à votre sens, les grands enjeux et défis auxquels doivent répondre les entreprises aujourd'hui, pour rester compétitives dans une économie internationale ouverte et répondre aux exigences des marchés, des clients/consommateurs, et de l'ensemble de leurs parties prenantes ?

BR : APRIL est aujourd'hui un groupe présent sur trois continents et en croissance internationale continue. De ce fait, le premier enjeu majeur auquel nous devons répondre est celui de la compréhension de la culture de chacun des pays dans lesquels nous nous implantons. Il est indispensable que nous soyons capables de travailler en inter-culturalité. Et, si nous sommes attachés à développer la mobilité, nous privilégions les recrutements locaux et ciblons prioritairement des profils multilingues. Cette dimension est pour nous primordiale.

Le deuxième enjeu est très directement lié à la révolution digitale, qui a eu un fort impact sur nos activités et qui a engendré la dématérialisation des dossiers d'assurance.

Troisième défi majeur, notre capacité à travailler en réseau à l'échelle locale, entre nos équipes et avec ceux qui nous accompagnent.

Enfin, nous devons souvent nous adapter à des réglementations qui évoluent et, par conséquent, à des règles du jeu fluctuantes, qui vont aujourd'hui dans la plupart des cas vers un renforcement des pratiques protectionnistes.

LY : Hearst est arrivé sur le marché chinois en 1988 et les changements auxquels nous avons assisté au cours des 25 dernières années ont été rapides. Depuis 2010, en particulier, l'émergence des appareils « intelligents », du haut débit et le passage de la 3G à la 4G, ont bouleversé les habitudes de consommation en matière de médias. Il s'agit pour nous d'un défi majeur ! De plus, l'usage croissant des plateformes digitales contribue à faire disparaître les barrières entre consommateurs et marques. Enfin, ces nouveaux consommateurs sont aussi plus exigeants et veulent un accès en temps réel et en continu à tous les services.

L'univers médiatique évolue très rapidement et nous devons être prêts à investir pour relever les défis mentionnés ci-dessus, de même que ceux liés à l'arrivée de nouvelles technologies, du *cloud* et de la gestion des *big data*.

Il nous faut aussi prendre en compte le fait que nos activités touchent des individus de cultures très différentes, et adapter notre marketing en conséquence. En un mot, pour avancer, nous devons embrasser le changement.

Dans ce cadre, qu'est-ce que les entreprises, et en particulier celles qui se développent à l'international, attendent de leurs auditeurs et de leurs consultants ?

BR : Nous attendons en priorité de ceux qui nous accompagnent qu'ils soient en mesure d'anticiper les évolutions réglementaires et qu'ils puissent nous alerter sur les éventuels changements à venir. Nous souhaitons également qu'ils soient réactifs, et en capacité de répondre rapidement à nos questions ou à nos problématiques. J'insisterais également sur la nécessaire qualité de la relation, au niveau local principalement. Il est essentiel que, dans un pays donné, nos auditeurs ou nos consultants parviennent à travailler en confiance avec notre management local.

L'expertise sectorielle est également un atout majeur. Dans un métier aussi technique et réglementé que le nôtre, elle est le pilier de la pertinence et de l'efficacité de l'accompagnement assuré par ceux qui nous contrôlent et ceux qui nous conseillent. Il est impératif qu'ils soient d'excellents connaisseurs de nos métiers et de notre environnement professionnel, partout où nous sommes présents.

LY : Nos auditeurs et nos consultants doivent être plus que de simples contrôleurs. Nous recherchons de véritables partenaires, qui puissent nous informer des risques éventuels et se montrer proactifs, afin de nous soyons en mesure d'anticiper les changements de réglementations.

Cette capacité à offrir des recommandations pertinentes, relatives aux conditions locales ou aux exigences de conformité internationales ne peut se construire qu'au travers d'un dialogue permanent. De plus, dans notre domaine d'activité, ceux qui nous accompagnent doivent également connaître et comprendre les enjeux sectoriels et les évolutions de nos marchés.

Pensez-vous que ces attentes soient les mêmes dans les marchés matures et dans les marchés émergents ?

BR : Notre métier est réglementé partout dans le monde. Les différences dans les enjeux auxquels nous sommes confrontés tiennent surtout à l'environnement réglementaire local et à son évolution, sans que le niveau de développement économique ne soit forcément un critère essentiel. Nos attentes vis-à-vis de nos auditeurs ou de nos consultants résident donc avant tout dans leur capacité à anticiper, à réagir rapidement et à posséder une connaissance approfondie de notre environnement métier.

LY : Les nouvelles technologies transforment la Chine. Aujourd'hui, même dans les régions encore rurales, les nouvelles générations vivent, consomment et communiquent en utilisant des *smartphones* et des tablettes, et ne montrent aucun véritable attachement aux médias traditionnels que sont les journaux, les magazines ou la télévision. Il me semble que l'on observe ces mêmes tendances lourdes

dans tous les pays du monde, quel que soit le niveau de maturité de leurs économies.

Dans une perspective à plus long terme, quels sont les enjeux à venir sur lesquels l'apport de valeur ajoutée de la part des auditeurs et des consultants sera le plus essentiel ?

BR : La première valeur ajoutée sera liée à nos obligations de *compliance**, face à des autorités de contrôle tatillonnes. C'est le cas au Royaume-Uni, par exemple, où l'on peut avoir l'impression d'une recherche délibérée de prétextes pour nous pénaliser.

En second lieu, dans notre dynamique de croissance internationale, nous devons pouvoir compter sur des auditeurs et des consultants qui maîtrisent parfaitement les enjeux des fusions et acquisitions. Cela implique d'abord à mes yeux une excellente connaissance du marché et de ses acteurs, et notamment de la qualité et de la valeur de nos cibles potentielles.

LY : En Chine, le défi majeur sera lié aux évolutions réglementaires. Les mesures gouvernementales en matière de lutte contre la corruption, de *compliance** et de contrôle vont transformer en véritables enjeux des domaines jusque-là restés « flous ». J'ajoute que ces nouvelles règles pourraient même s'appliquer de manière rétroactive. Nos auditeurs et nos consultants devront être capables de nous alerter, d'agiter des drapeaux rouges, afin de nous permettre de minimiser les risques. Ils devront suivre très attentivement les évolutions voulues par le gouvernement et identifier les zones de risques, en matière de *compliance** notamment. Encore une fois, ils devront être proactifs.

Jusqu'à où peut, selon vous, aller l'externalisation ?

BR : Nous avons fait le choix de conserver en interne la plupart de nos activités, et de privilégier le travail en réseau. Nous ne recourons à l'externalisation que pour des missions spécifiques ainsi que pour nos activités comptables ou pour la gestion de la paie, par exemple. En fait, notre approche en la matière s'adapte à nos besoins.

Considérez-vous que les entreprises doivent aujourd'hui se concentrer sur leur cœur de métier ?

LY : Nos activités américaines sont très diversifiées. Même si les médias traditionnels continuent d'occuper une place importante, cette diversification vers l'*entertainment***, qui s'accompagne d'investissement dans de nouvelles entreprises de services numériques, devrait aussi s'effectuer en Chine.

Nous souhaitons développer des nouvelles activités liées au contenu, telles que la création de contenu numérique ou les solutions marketing intégrées. Notre défi majeur sera de nous concentrer sur nos ressources existantes pour développer de nouveaux formats qui seront à même de répondre aux nouvelles exigences du marché des médias. Nous devons accroître nos capacités, stabiliser nos infrastructures, attirer de nouveaux talents et rechercher les technologies les mieux adaptées. Nous pourrions ainsi répondre aux nouveaux besoins des consommateurs d'informations et leur fournir de nouveaux services, tout en conservant ce qui constitue notre cœur de métier : le contenu, la création et la connectivité.

* Conformité réglementaire ** L'industrie des loisirs

DANS UN ENVIRONNEMENT MARQUÉ PAR UNE FORTE VOLATILITÉ ET SECOUÉ PAR DES RUPTURES DE PLUS EN PLUS FRÉQUENTES, LES ENTREPRISES DOIVENT SE Doter DE STRATÉGIES À LONG TERME, AFIN DE FAVORISER LA STABILITÉ ET DE STIMULER UNE CROISSANCE DURABLE.

Selon le Fonds monétaire international, la croissance mondiale devrait s'établir à 3,9 % en 2015. Les entreprises doivent donc trouver les moyens de tirer bénéfice de cette reprise économique, afin de pouvoir investir dans des solutions innovantes à moyen ou long terme. L'édition 2014 de l'enquête *CEO Challenge*, menée par le *Conference Board** auprès de plus de 1 000 dirigeants internationaux permet d'identifier cinq grands défis que les organisations doivent relever : la gestion de leur capital humain, c'est-à-dire la capacité à donner plus de responsabilités à leurs salariés et à accroître leur niveau d'engagement, les relations clients, dans lesquelles ils doivent s'investir personnellement, l'innovation, via la création d'une culture de la prise de risque, l'excellence opérationnelle, qui passe par une organisation du travail plus flexible et plus adaptable, et la protection de la marque et de la réputation de leur entreprise.

À l'évidence, celles et ceux qui accompagnent et conseillent les entreprises doivent également tenir compte de ces nouveaux défis. Auditeurs et consultants doivent ainsi être capables de repenser leur rôle, dans la chaîne de création de valeur durable, en refusant toute forme de standardisation de leurs services et en mettant l'accent sur l'acquisition des compétences nécessaires à l'élaboration de solutions sur mesure.

Les meilleurs talents pour accompagner les clients

Dans ce contexte, le recrutement et la formation prennent une importance encore accrue. Une étude récente publiée par l'*Association of Chartered Certified Accountants* montre clairement que la demande pour des professionnels hautement qualifiés continue de croître, aussi bien dans les économies matures, en Europe par exemple, que dans les régions émergentes, en Asie ou en Afrique. Il sera de plus en plus attendu de ces professionnels qu'ils sachent pleinement appréhender les défis de la gestion des risques, faire leurs enjeux des entreprises et mener une réflexion stratégique. En d'autres termes, qu'ils deviennent l'un des maillons forts d'une chaîne de création de valeur partagée à long terme.

L'expertise sectorielle est également une composante majeure de la création de valeur ajoutée. Comprendre l'environnement concurrentiel de ses clients, anticiper les évolutions réglementaires et les mouvements du marché, ainsi que les changements de comportement des

consommateurs et les attentes des parties prenantes constituent des ingrédients essentiels à l'élaboration de recommandations pertinentes et à la réussite d'un projet.

Un accompagnement global et constant

Il est également indispensable de pouvoir accompagner ses clients partout où ils opèrent. Aujourd'hui, à l'exception de quelques marchés de niche, les entreprises qui se développent le font à l'international. Non seulement en réalisant un pourcentage croissant de leur chiffre d'affaires hors de leur pays d'origine, mais aussi en menant, hors de leurs frontières nationales, des opérations de croissance externe. Les organisations qui les aident ou les conseillent doivent impérativement être capables de les accompagner dans cette expansion géographique. Concrètement, cela implique une capacité à offrir partout les mêmes services, avec le même niveau de qualité, dans la relation avec ses clients et en termes techniques. Cela implique aussi de savoir s'adapter aux cultures locales et de les comprendre, de se familiariser avec les réglementations en vigueur et de pouvoir en anticiper les évolutions.

Les vertus de la coopération

Les approches dogmatiques et les solutions toutes faites ne sont plus des options envisageables. L'une des clés de la réussite repose au contraire dans la mise en œuvre de démarches de coopération, qui conjuguent les expertises de plusieurs professionnels et permettent de construire des solutions sur mesure. Cette coopération renforcée, qui donne naissance aux idées les plus fructueuses, se fonde également sur un travail en équipe, entre ceux qui conseillent ou accompagnent et ceux qui bénéficient de ces services. À l'évidence, cela suppose que s'établissent des relations de confiance mutuelle à tous niveaux (local, régional et global), qui favorisent le dialogue et le débat. Enfin, il faut que chacune des parties soit également convaincue que les gains seront partagés : en contribuant à l'amélioration des performances de leurs clients, les organisations d'audit et de conseil améliorent aussi leurs propres performances.

* La *Conference Board* est une organisation internationale et indépendante, dont le siège est à New York et qui regroupe plus de 1 200 grands groupes. Via les études et enquêtes qu'elle publie, elle vise à fournir aux entreprises les informations et les connaissances dont elles ont besoin pour mieux servir la société dans son ensemble.



Chez Mazars, nous avons identifié les risques que nous devons gérer et les opportunités que nous aurons à saisir pour atteindre nos objectifs. Nous présentons ci-dessous notre analyse de ces risques et opportunités pour le chapitre « Créer de la valeur ajoutée pour nos clients », au 31 août 2014.

Analyse des risques et opportunités potentiels

| Opportunités et risques | Capitaux | Parties prenantes | Initiatives et/ou actions correctives |
|--|---|--|---|
| <p>O Réseaux internationaux : L'émergence de nouveaux réseaux intégrés favorise l'innovation et réduit le risque systémique lié à la défaillance éventuelle de l'un des réseaux globaux.</p> |   | Clients, collaborateurs, institutions et associés | Depuis 10 ans, Mazars développe chaque année son <i>partnership</i> international intégré. Il inclut aujourd'hui 72 pays. Avec nos accords de correspondance et nos alliances, nous sommes en mesure d'intervenir dans 110 pays. |
| <p>O Offre de services : On observe une demande croissante pour les services spécialisés.</p> |    | Clients, collaborateurs et associés | Nous fournissons à nos clients des solutions globales, innovantes, et sur mesure. Grâce à la fiabilité de nos méthodologies et à notre capacité à penser hors des sentiers battus, nous créons de la valeur ajoutée pour nos clients et nos communautés. |
| <p>O/R Réputation : L'influence des anciens collaborateurs d'organisations d'audit et de conseil sur le marché, les régulateurs et les organisations professionnelles pourraient porter préjudice à notre profession et mettre à mal la concurrence ou, au contraire, contribuer à en assurer la pérennité.</p> |     | Anciens collaborateurs, clients, communautés, institutions et associés | Tout en préservant son indépendance, Mazars s'engage activement à maintenir des contacts avec ses anciens collaborateurs. Via les réseaux sociaux, nous avons instauré avec eux un dialogue constant. |
| <p>R Talents : La « guerre » pour les talents s'intensifie, en particulier dans les régions en pleine croissance économique.</p> |   | Clients, collaborateurs et associés | Nous avons mis en œuvre une politique de gestion des ressources humaines qui valorise l'excellence et l'éthique. Nous voulons que les années passées chez Mazars, soient, pour tous nos collaborateurs, les plus bénéfiques possibles et qu'elles les préparent à devenir des leaders de qualité, dans notre organisation ou dans d'autres entreprises. |
| <p>R Performance et efficacité : Notre capacité à fournir des services de haute qualité pourrait être affectée par un environnement économique volatil, instable ou dépressif.</p> |    | Clients, collaborateurs et associés | La qualité de nos services n'est pas négociable. Nos équipes travaillent en synergie pour élaborer des solutions intégrées fondées sur la capacité à comprendre les marchés de nos clients et à en anticiper les évolutions. |

 Manufacturier
  Intellectuel
  Social et sociétal
  Environnemental
  Financier
  Humain

CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS

DÉVELOPPER NOS TALENTS POUR MIEUX SERVIR NOS CLIENTS

NOS SERVICES NE SONT PAS DE SIMPLES PRODUITS ET NOUS NE CROYONS PAS À LA STANDARDISATION. NOUS SOMMES CONVAINCUS, AU CONTRAIRE, QUE LA CRÉATION DE VALEUR AJOUTÉE PASSE PAR LA COOPÉRATION AVEC NOS CLIENTS, LA COMPRÉHENSION DE LEUR ENVIRONNEMENT ET L'ÉLABORATION DE SOLUTIONS PERSONNALISÉES QUI STIMULENT LEUR DÉVELOPPEMENT SUR LE LONG TERME.

C'est dans ce but que nous recrutons les meilleurs talents, et que nous les formons à devenir des professionnels engagés, ouverts d'esprit et tournés vers leurs clients. C'est également dans ce but que nous avons mis en place une organisation internationale agile et souple, qui nous permet de mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques de nos clients, partout dans le monde.

Nos collaborateurs sont véritablement les premiers artisans de nos réussites. Afin de trouver, de recruter et de fidéliser les hommes et les femmes les plus compétents et les plus efficaces, nous promovons non seulement l'excellence technique, mais aussi la capacité à remettre en cause les idées préconçues et à ne jamais transiger sur l'exigence éthique.

Chaque année, nous consacrons jusqu'à 12 % de notre masse salariale à la formation et au développement de nos professionnels. Dans ce domaine, nous mettons l'accent sur le partage des connaissances et des meilleures pratiques, et sur l'enrichissement issu du mélange des cultures et des spécificités locales et régionales.

Des méthodes de travail innovantes

L'âge moyen de nos collaborateurs est de 28 ans. Nos équipes font donc une large place à la génération Y et certains, parmi nos plus jeunes professionnels, occupent déjà des fonctions de management. Nous avons donc d'excellentes raisons de nous montrer innovants et mettre en œuvre des méthodes de travail adaptées aux attentes de cette nouvelle génération.

Nous savons qu'un environnement sûr et rassurant permet de mettre en valeur les contributions de chacune et de chacun et constitue une source de motivation supplémentaire. Dès leur arrivée, nos plus jeunes collaborateurs bénéficient de l'accompagnement et du soutien de professionnels disponibles et hautement qualifiés.

Ils sont aussi encouragés à développer leurs capacités de réflexion et à devenir à leur tour des professionnels indépendants d'esprit et guidés par des principes solides. Nous avons mis en lumière cette indépendance dans l'une de nos dernières campagnes de recrutement, sous la forme d'une web-série qui souligne que « Les Mazariens ne font rien comme les autres ! » (<http://www.mazarsrecrute.fr/>).

Lorsque de nouveaux collaborateurs nous rejoignent, quelle que soit la durée de leur parcours chez Mazars, l'impact de leurs « années Mazars » s'étendra au reste de leur vie professionnelle. Nous nous attachons à leur développement pendant leur passage au sein de notre organisation et restons en contact avec eux après leur départ. C'est cette volonté qu'illustre notamment notre campagne « Mes années Mazars », accessible sur YouTube.

Partager les connaissances, pour ouvrir de nouveaux horizons

L'expertise sectorielle devient une obligation et nous avons construit des équipes internationales spécialisées qui ont acquis une connaissance approfondie des enjeux locaux et globaux auxquels nos clients sont confrontés dans leurs secteurs d'activité.

Pour l'industrie automobile, par exemple, sous la conduite de David Chaudat, Associé en charge du secteur à l'échelle internationale, une équipe de spécialistes a été constituée et bénéficie des ressources d'un nouvel outil numérique adapté par Mazars, afin d'accélérer la gestion et le partage des connaissances. Avec les responsables de *Mazars University*, David Chaudat travaille également à la construction d'un programme de développement commercial, qui facilitera l'émergence d'équipes et de champions sectoriels.



LA FORMATION, AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE

Mazars University a pour ambition de proposer des formations techniques et comportementales de très haut niveau à tous nos collaborateurs, dans le monde entier.

Mazars University poursuit six grands objectifs :

- **Connecter nos collaborateurs :** *Mazars University* stimule l'apprentissage, le développement, la réflexion collective.
- **Améliorer la performance globale :** *Mazars University* propose des formations techniques visant à l'excellence pour nos professionnels dans le monde entier, et s'attache à accroître leurs aptitudes au développement commercial.
- **Partager les connaissances :** Grâce à une large sélection de ressources multimédia, à la qualité de ses formateurs et intervenants, internes et externes, à la mise en place d'espaces de travail collaboratifs, *Mazars University* facilite l'acquisition, l'échange et le partage des connaissances.
- **Catalyser l'innovation :** Nos activités et nos marchés évoluent très rapidement et rendent impossible toute forme d'immobilisme. *Mazars University* met l'accent sur la nécessité d'innover pour assurer une croissance pérenne et soutient des projets pionniers et pilotes.
- **Identifier des nouvelles ressources :** Nous faisons appel à l'expertise de leaders d'opinion dans nos secteurs d'activité et d'universitaires de haut niveau pour enrichir nos débats.
- **Promouvoir notre marque :** L'excellence de notre formation nous permet d'attirer et de développer les talents, et contribue à la création de valeur ajoutée pour nos clients. *Mazars University* fait de notre organisation un acteur majeur et innovant de l'éducation en entreprise.

Accréditation CLIP

L'accréditation pour les meilleures écoles de commerce est délivrée par l'*European Foundation for Management Development (EFMD)*. Au travers du label CLIP (*Corporate Learning Improvement Process*), l'EFMD distingue également les meilleures universités d'entreprise. Aujourd'hui, seuls 16 grands groupes, parmi lesquels Allianz, Santander, Novartis et Siemens ont reçu ce prestigieux label. En décembre 2014, Mazars s'est soumis avec succès aux procédures d'accréditation CLIP.



UNE EXPERTISE PARTAGÉE DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Pour mieux servir nos clients, nous privilégions le partage des connaissances et des expertises, et créons des équipes spécialisées à l'échelle internationale. Notre *Food & Beverage Group*, dirigé depuis les États-Unis, offre un parfait exemple de cette stratégie pragmatique.

L'équipe de WeiserMazars, aux États-Unis, a acquis et développé une parfaite combinaison d'expertise, d'expérience et d'indépendance dans le secteur agroalimentaire. Chaque année, à New York, dans le New Jersey et en Pennsylvanie, WeiserMazars organise ainsi des *CEO Best Practices Forums*, qui réunissent des dirigeants d'entreprise représentant l'ensemble du secteur – des producteurs aux distributeurs et aux restaurateurs – pour favoriser le partage d'expériences et de connaissances.

Notre *Food & Beverage Group* accompagne ses clients dans l'amélioration de leurs processus et de leurs lignes de production, dans l'optimisation de leur flux de trésorerie et de leur gestion des stocks, dans l'identification des produits et des clients les plus rentables et dans l'élaboration et l'analyse de modèles de prévision des coûts.

Louis J. Biscotti, *National Director of Food & Beverage*, affiche une connaissance très fine des spécificités du secteur, et croit fermement aux vertus de ce partage d'informations. « Nous travaillons en étroite coopération avec les experts du marché, qui viennent en présenter les tendances et les évolutions lors des événements que nous organisons », explique-t-il, « et nous faisons en sorte que les participants bénéficient du temps nécessaire pour se rencontrer, discuter et se connaître ».

L'équipe *Food Beverage* rassemble les compétences d'une vingtaine d'associés américains, qui travaillent également avec les bureaux Mazars à l'international. « Lorsqu'une entreprise américaine du secteur souhaite faire auditer l'une de ses usines en Irlande, par exemple, il faut que nous y soyons aussi présents », ajoute Lou Biscotti. « Nos clients recherchent des expertises multidisciplinaires et la garantie que nous sommes en mesure de les accompagner où qu'ils opèrent. »

Mazars a ainsi construit des relations solides avec des milliers d'entreprises agroalimentaires, dont 500 environ sont aujourd'hui des clients internationaux.

Pour plus d'informations sur notre *Food & Beverage Group* :



NOUS DEVONS OFFRIR À NOS CLIENTS LES MEILLEURS PROFESSIONNELS ET LES MEILLEURES EXPERTISES. NOTRE ORGANISATION DOIT AUSSI ÊTRE CAPABLE DE SERVIR LES ENTITÉS PUBLIQUES ET PRIVÉES, D'ACCOMPAGNER LEURS ÉVOLUTIONS ET DE STIMULER LEUR DÉVELOPPEMENT. C'EST POURQUOI NOUS CONTINUONS À GRANDIR ET À ADAPTER NOS COMPÉTENCES À DES MARCHÉS QUI CHANGENT CONSTAMMENT ET DEVIENNENT TOUJOURS PLUS EXIGEANTS.

Au cours de l'exercice fiscal 2013-2014, nous avons étendu le périmètre de notre *partnership* global, qui couvre 72 pays, après l'intégration de la Croatie. Nous avons également renforcé nos *hubs* régionaux, en Asie, en Amérique latine, en Afrique et au Moyen-Orient et en Europe. Ces *hubs* sont créés et installés afin d'assurer notre développement à long terme dans des zones où nous avons détecté de forts potentiels de croissance. Ils constituent la clé de voûte de notre stratégie de partage des expertises et nous permettent d'offrir le même niveau de qualité de service dans nos 250 bureaux à l'échelle internationale.

Un développement international à long terme

Nous construisons notre expansion internationale sur l'intégration d'entités et d'équipes locales, et sur la création de centres d'expertise internationaux, afin d'offrir une gamme complète de services fiscaux et juridiques, d'accompagnement comptable, d'audit et de conseil. Intégrer des organisations locales nous permet

de mobiliser des professionnels qui connaissent et comprennent les spécificités des marchés et des réglementations nationales.

Nous sommes convaincus que nous avons un rôle à jouer dans le développement des économies locales et régionales. Se créent ainsi des conditions mutuellement bénéfiques, pour notre *partnership* et les entités locales que nous intégrons. Nos clients sont également gagnants, parce qu'ils ont accès aux ressources nationales et internationales dont ils ont besoin. À titre d'exemple, nous avons récemment aidé une banque marocaine à ouvrir des filiales en Afrique sub-saharienne, en associant les expertises de professionnels européens et africains.

Cette capacité à travailler ensemble, au sein d'équipes transnationales, est l'un des atouts clés de notre organisation et l'une des pierres angulaires de notre réussite.



UNE ÉQUIPE DE SPÉCIALISTES POUR UN PROJET TRANSFRONTALIER

Banque Populaire du Maroc est l'un des principaux établissements bancaires du pays. Elle a récemment sollicité Mazars pour la réalisation de *due diligences* financières sur Atlantic Insurance, une grande compagnie d'assurance, présente en Afrique de l'Ouest. Le périmètre de la mission incluait les domaines financiers, juridiques, fiscaux, actuariels et informatiques pour quatre sociétés d'assurance dommages et d'assurance vie en Côte d'Ivoire et au Togo.

« Nous entretenons d'excellentes relations avec les dirigeants de Banque Populaire », indique Kamal Mokdad, *Managing Partner* de Mazars au Maroc. « Et ce facteur humain a été crucial dans leur choix de faire appel à nous. » Banque Populaire est aujourd'hui le premier client de Mazars au Maroc dans le secteur des services financiers.

Plus de 15 professionnels venus de France, du Maroc et de Côte d'Ivoire ont coopéré pour mener à bien ce projet transnational majeur. « La couverture internationale de Mazars nous permet d'offrir des services de très haute qualité à des entreprises qui recherchent des opportunités de croissance externe en Afrique », conclut Kamal Mokdad.



Maroc



AU SERVICE DU MARCHÉ BRÉSILIEN

Notre développement au Brésil est une illustration de la manière dont nous investissons à travers le monde afin de mettre en place les ressources et les équipes les mieux adaptées aux besoins du marché local.

Depuis 2011, Mazars a ainsi renforcé sa présence au Brésil pour répondre aux demandes de clients européens dans le domaine des FAS (*Financial Advisory Services*). Quatre professionnels spécialisés ont été transférés dans le pays afin de gérer localement des projets incluant des services de transaction, d'évaluation et de financement. Aujourd'hui, trois ans plus tard, l'équipe compte une vingtaine de spécialistes, qui ont réalisé plus de 150 missions, dont 60 % pour le compte d'investisseurs européens ou nord-américains.

Outre ces missions de conseil pour des clients internationaux, Mazars a également accompagné des fonds de capital-investissement locaux sur une dizaine de projets. « Nous avons aussi su montrer notre capacité à aider de grandes entreprises brésiliennes cotées dans le cadre d'investissements stratégiques », explique Firas Abou Merhi, associé Mazars en charge de l'activité FAS au Brésil. Ces succès ont valu à Mazars de gagner la confiance de clients américains et européens, dont une grande entreprise de services, cotée à la Bourse de Londres, qui fait appel à l'expertise de Mazars au Brésil pour l'évaluation des risques et opportunités et de la performance financière de ses cibles, dans tous ses projets de rapprochement locaux depuis 2012.

L'équipe FAS au Brésil bénéficie de l'expertise de professionnels internationaux, qui connaissent à la fois les marchés américains et européens, et de spécialistes locaux qui connaissent les singularités du marché brésilien.

En coopération avec les équipes de Paris, Londres et New York, celle de São Paulo a ainsi mené plusieurs missions de grande ampleur, dont l'une relative à un investissement de plusieurs milliards de dollars dans un nouveau projet industriel, et incluant des prestations d'audit, de conseil fiscal et comptable pour l'établissement du modèle utilisé pour financer ledit investissement.

La coopération avec les équipes de Mazars aux États-Unis est d'ailleurs régulière, au service des nombreuses entreprises américaines qui investissent massivement au Brésil. « Au cours de l'année à venir, nous allons renforcer notre expertise en matière de conseil fiscal, afin de proposer une gamme complète de services pour des transactions complexes incluant des structures brésiliennes », conclut Firas Abou Merhi.

Pour plus d'informations : //www.mazars.com.br



DES PARTENARIATS ÉCONOMIQUES MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUES

NOUS AVONS POUR OBJECTIF DE STIMULER UNE CROISSANCE DURABLE, LÀ OÙ NOTRE INFLUENCE EST LA PLUS IMPORTANTE. EN DIALOGUANT AVEC LES EXPERTS ET LES DÉCIDEURS, NOUS IDENTIFIONS LES MOTEURS DE LA PERFORMANCE, NOUS METTONS EN PLACE ET PARTAGEONS LES MEILLEURES PRATIQUES DANS NOS DOMAINES D'EXPERTISE.

Nous souhaitons apporter une contribution tangible et pérenne à ceux avec qui nous travaillons. Nous prenons notre pleine part aux débats sur l'évolution de nos professions pour en améliorer les conditions d'exercice et l'impact social. Notre expertise singulière nous amène à coopérer avec les organisations les plus dynamiques et innovantes, aux niveaux local et international. Nous sommes convaincus que nos succès communs dépasseront ce que chacun de nous pourra réaliser à titre individuel.

Être des leaders d'opinion

Mazars nourrit de ses talents, de son expertise et de la valeur ajoutée des services qu'il propose, les organisations professionnelles, dans son secteur d'activité et dans ceux de ses clients. Ces contributions nous enrichissent professionnellement et personnellement. Accompagner et stimuler les leaders dans les secteurs commercial, public et social nous permet de mieux comprendre les évolutions économiques globales et nous aide à prendre des décisions managériales ou politiques stratégiques fondées sur la réalité du marché.

Nous jouons un rôle actif dans plusieurs *think tanks* et associations professionnelles. Ainsi, nous participons aux travaux de l'*European Capital Markets Institute*, dont Fabrice Demarigny, Associé Mazars en charge de l'activité *Financial Advisory Services*, assure la présidence. Nous sommes également membres de l'*International Federation of Accountants* (IFAC) de la Fédération des Experts-Comptables européens, de l'*European Confederation of Directors' Associations* (ecoDa)...

Nous produisons des enquêtes et études – par exemple sur les secteurs de la construction, de l'automobile, des médias... – qui nous permettent d'identifier et de mettre en exergue les enjeux majeurs pour les acteurs du marché. Nous analysons les développements les plus récents et les tendances essentielles à la croissance de l'activité dans un environnement concurrentiel en rapide évolution.



UNE COOPÉRATION ACCRUE AVEC LES START-UP

Pour les start-up, comme pour les PME et les grands groupes, nous voulons être des accélérateurs de développement. Nous travaillons avec elles pour les aider et les conseiller et créons des écosystèmes dans lesquels elles peuvent croître.

En France, avec l'initiative *Mazars' Lab*, nous nous sommes dotés d'un programme d'*open innovation*, grâce auquel nous élaborons des solutions pionnières pour et avec des start-up. *Mazars' Lab* est à la fois un incubateur et une plateforme qui réunit des experts de Mazars et des créateurs de start-up qui œuvrent ensemble à la création de services destinés à les accompagner dans leur développement.

En Slovaquie, nous avons lancé une initiative nommée *Ideashop*, pour permettre à la communauté locale des start-up de rencontrer nos clients et de leur proposer des solutions intelligentes et innovantes.

En favorisant la création de synergies, *Ideashop* crée de la valeur pour les clients de Mazars et offre aux start-up une opportunité d'exprimer leur créativité.





AVEC NOS PARTIES PRENANTES, POUR CONSTRUIRE LE FUTUR

Au cours des années, Mazars a su gagner la confiance de nombreux acteurs – PME et grands groupes – des industries de l'aéronautique et de la défense. « Nous observons très attentivement les tendances du secteur et accompagnons les constructeurs », explique Gaël Lamant, Associé Mazars en charge de l'aéronautique et de la défense.

C'est dans ce cadre que Mazars a lancé en 2009 son Club Aéro, un lieu de rencontres, d'échanges et de débats, pour l'ensemble des acteurs du marché.

En 2013, le Club Aéro a concentré son activité sur Aerofund, un fonds d'investissement public, co-fondé par la Caisse des Dépôts, des grands groupes industriels et des collectivités locales. « Ce fonds permet à des PME et à des entreprises de taille moyenne de trouver les ressources nécessaires au développement de leur activité », indique Gaël Lamant. « Les investisseurs, dont Airbus, Safran, EADS, Eurocopter et Bpifrance, ont déjà permis de lever 150 millions d'euros, sur un objectif global de 300 millions d'euros. »

Parmi ses clients, Mazars compte cinq des dix principaux groupes européens dans les secteurs de l'aéronautique et de la défense. « Nous sommes devenus des partenaires stratégiques pour Dassault Aviation, Thales et Safran, dont nous auditons les comptes, en France et à l'international », souligne Gaël Lamant.

QUESTION :

**QUE PEUT FAIRE UNE ORGANISATION DE SERVICES
TELLE QUE MAZARS POUR DÉMONTRER SON
ENGAGEMENT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL,
ET COMMENT MESURER LES PROGRÈS EFFECTUÉS
DANS CES DOMAINES ?**

Belety Ngounou
Cameroun, partie prenante externe

Casablanca



RÉPONSE :

NOUS PARTICIPONS AUX DÉBATS QUI FONT ÉVOLUER NOS MARCHÉS, NOUS PROPOSONS DE NOUVEAUX SERVICES QUI FACILITENT LA MISE EN ŒUVRE DE NOUVELLES RÉGLEMENTATIONS ET NOUS PRÉPARONS LES GÉNÉRATIONS DE FUTURS LEADERS. SIGNATAIRES DU PACTE MONDIAL DE L'ONU, NOUS RENDONS COMPTE CHAQUE ANNÉE DES PROGRÈS EFFECTUÉS DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE NOTRE *PARTNERSHIP*.

PRÉPARER L'AVENIR

| | |
|---|----|
| AVIS D'EXPERT – NATHALIE BERGER | 50 |
| (RE)CRÉER DES LIENS ENTRE LES ENTREPRISES ET LA SOCIÉTÉ | 52 |
| GARDER UN TEMPS D'AVANCE | 54 |
| DES SOLUTIONS PERTINENTES, POUR NOS CLIENTS ET POUR NOTRE ENVIRONNEMENT | 56 |
| CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS | 58 |

LA RÉFORME DU MARCHÉ EUROPÉEN DE L'AUDIT A ÉTÉ ADOPTÉE PAR LE PARLEMENT EUROPÉEN ET LE CONSEIL DES MINISTRES DE L'UNION EUROPÉENNE EN AVRIL 2014. POUR NATHALIE BERGER, ELLE VA ACCROÎTRE L'INDÉPENDANCE DES AUDITEURS, RENFORCER LA SUPERVISION À L'ÉCHELLE DE L'UE ET FAVORISER UN MARCHÉ DE L'AUDIT PLUS DYNAMIQUE. ELLE A ÉGALEMENT POUR AMBITION DE CONFORTER LE LEADERSHIP DE L'EUROPE EN MATIÈRE DE TRANSPARENCE ET DE QUALITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE.

« Améliorer la qualité de l'audit en Europe pour contribuer à la relance de l'économie. »

Nathalie Berger

Chef de l'Unité audit et agences de notation, à la Direction générale Stabilité financière, services financiers et union des marchés de capitaux de la Commission européenne.



La réforme du marché de l'audit européen entre dans sa phase de transposition. Quels sont aujourd'hui pour vous les défis à relever pour sa mise en œuvre dans les États membres ? Quel rôle jouera la Commission européenne pendant cette période de transposition et au-delà ?

La réforme de l'audit européen, adoptée et entrée en vigueur en 2014, devra être mise en œuvre dans les États membres d'ici mi-juin 2016. La période de transposition en droit national, par voie législative ou réglementaire, s'étale sur deux ans. Elle devra également permettre de doter, dans chaque pays, les autorités de supervision des moyens nécessaires au plein exercice de leur nouveau rôle, qui sera accru.

La Commission, pour sa part, aidera les États membres à la mise en œuvre de la réforme. Notre objectif premier est que cette mise en œuvre soit cohérente et harmonieuse. C'est dans ce but que nous mettons en place des « ateliers de transposition », qui nous permettent de répondre aux questions des autorités nationales, d'apporter des éclairages juridiques ou des précisions sur certains points.

Dans un second temps, après juin 2016, la Commission assumera pleinement sa fonction de gardien des traités. Il s'agira alors de s'assurer que les transpositions ont été conformes aux objectifs et que tous les acteurs économiques concernés (auditeurs, investisseurs, entreprises) en bénéficient.

Quels conseils pourriez-vous justement fournir aux États membres afin que les processus de transposition soient fluides et que l'on parvienne à la création d'un marché de l'audit homogène au sein de l'Union européenne ?

L'homogénéité souhaitée passera d'abord par une coopération accrue entre les États membres. C'est aussi pourquoi sera créé à l'échelle de l'Union un organisme de coordination de la supervision – le CEAOB (*Committee of European Auditing Oversight Bodies*) – dont le rôle sera aussi de faciliter la mise en œuvre des nouvelles règles en organisant et en favorisant les contacts entre les autorités de supervision nationales.

En dernier lieu, il faut noter une innovation importante : chaque autorité de supervision devra, en collaborant avec le Réseau européen de la concurrence, publier des rapports de surveillance des marchés de l'audit nationaux.

Et quels sont pour vous les facteurs clés qui conduiront à ce que ce marché homogène soit également performant ?

Quatre facteurs sont à mon sens indispensables.

Le premier concerne l'indépendance des auditeurs. Je l'ai indiqué plus haut, cela constitue l'un des objectifs de la réforme. Les auditeurs effectuent une mission d'intérêt public, essentielle pour l'information des investisseurs et la confiance des marchés. Il est donc capital qu'ils soient en mesure d'exercer, en toute indépendance, leur scepticisme professionnel.

Le deuxième pilier vise à accroître la portée du rapport des auditeurs. C'est pour cela que nous avons souhaité qu'il soit demandé à ceux qui contrôlent des Entités d'intérêt public (sociétés cotées et institutions financières) de remettre, aux comités d'audit de ces entités, un rapport supplémentaire et confidentiel, dans lequel ils devront faire figurer leurs inquiétudes éventuelles sur des dysfonctionnements constatés au cours de leur mission. Grâce à cette communication spécifique, ils bénéficieront d'un canal d'information privilégié au sein de l'entité auditée. Ils bénéficieront également d'une procédure d'alerte auprès du superviseur de l'entité auditée.

Troisième élément, le renforcement de la supervision à l'échelle de l'Union, avec un éventail de sanctions renforcées de la part des superviseurs nationaux.

Enfin, l'amélioration effective du marché de l'audit passera aussi par sa diversification. Et nous considérons que le co-commissariat aux comptes en est une composante essentielle. La responsabilité assumée pour l'intégralité de l'audit nous semble en effet offrir de réelles garanties de qualité. C'est pour cela que la réforme permet un allongement de la rotation des firmes d'audit aux entités dont les comptes sont certifiés par deux cabinets d'audit dans le cadre du co-commissariat. Nous espérons que cette « prime » au co-commissariat contribuera à son développement dans les pays de l'Union.

Comment jugez-vous aujourd'hui le marché de l'audit en Europe, au regard de celui des États-Unis, par exemple, ou de ceux des grands pays émergents ?

Par la réforme de l'audit, l'Europe s'est dotée d'un cadre réglementaire de pointe. L'Union européenne s'est positionnée comme leader mondial en termes de nouvelles mesures permettant de renforcer la qualité de l'audit. Depuis son initiation, la réforme de l'audit a été observée de près par nos partenaires internationaux. Notre modèle a vocation à être copié, et nous nous en réjouissons.

Il est essentiel de garder à l'esprit que l'enjeu de la construction d'un marché européen de l'audit homogène et de grande qualité est de contribuer à la croissance de l'Europe. C'est, entre autres, grâce à ce haut niveau d'harmonisation et de qualité que nous parviendrons à convaincre et à séduire les investisseurs extra-européens.

Au terme de ce processus de réforme de l'audit légal en Europe, d'autres évolutions sont-elles envisageables ? Si tel est le cas, sur quelles thématiques et à quel horizon ?

Au cours des cinq dernières années, de nombreuses mesures réglementaires ont été prises pour réagir à la crise. Aujourd'hui, notre priorité est de travailler à la bonne mise en œuvre de la réforme de l'audit, de faire preuve de vigilance à la fois sur l'esprit et le contenu des mesures de transposition en droit national. C'est un enjeu majeur pour nous tous !

Dans ce contexte, auquel s'ajoute l'entrée en fonction d'une nouvelle Commission issue des dernières élections européennes, il est peu probable que de nouveaux grands chantiers soient lancés très prochainement. Cela n'interdit pas des réflexions prospectives, mais il est trop tôt, à ce stade, pour faire des annonces. Et encore une fois, notre priorité pour les mois à venir est la bonne mise en œuvre de la réforme de l'audit légal.

Quels conseils ou messages clés souhaiteriez-vous faire passer aux acteurs économiques européens ?

En premier lieu, tous les acteurs économiques doivent comprendre que le succès de la mise en œuvre de la réforme sera un succès collectif, auquel chacun aura sa pierre à apporter. Il reviendra aux États membres d'assurer, avec notre concours, une transposition fidèle à l'esprit et à la lettre de la loi.

Les auditeurs devront trouver la sécurité juridique qui leur permettra d'assurer leurs nouvelles prérogatives et leurs nouvelles obligations. À partir de juin 2016, ils auront l'opportunité de démontrer plus encore leur engagement au service de la transparence, de travailler dans ce sens en coopération renforcée avec les conseils d'administration et les comités d'audit.

Il incombera aux autorités de surveillance de s'assurer que les entreprises joueront le jeu, répondront aux questions des auditeurs et leur donneront l'accès à toute l'information dont ils ont besoin pour remplir leur mission d'intérêt public.

Les investisseurs disposeront de rapports d'audit plus étoffés et plus sûrs ; ils joueront également un rôle de premier plan pour faire produire à la réforme tous ses effets.

LES ENTREPRISES NE PEUVENT DÉSORMAIS PLUS VIVRE CACHÉES. IL EST ATTENDU D'ELLES QU'ELLES SOIENT DES CONTRIBUTRICES ACTIVES AUX DÉBATS QUI AURONT UN IMPACT SUR L'AVENIR DES COMMUNAUTÉS DANS LESQUELLES ELLES OPÈRENT, EN TOUTE CONSCIENCE DE LEUR RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE.

Au XXI^e siècle, les entreprises leaders sont celles qui sauront assumer leurs responsabilités humaines et sociales, et respecter les ressources naturelles dont elles ont besoin. Cette nouvelle donne transforme l'environnement dans lequel opèrent celles et ceux qui les contrôlent et les accompagnent, et requiert l'émergence de nouveaux acteurs de l'audit et du conseil, désireux avant tout d'œuvrer au service de l'intérêt général. C'est ainsi, par exemple, que doit être interprétée la réforme du marché de l'audit européen, qui renforce le rôle des auditeurs en garantissant leur indépendance. Elle donne également plus de poids à leurs rapports et instaure une supervision plus efficace à l'échelle de l'Union, dans le but d'améliorer la qualité de l'audit, d'ouvrir le marché, et, au final, de restaurer la confiance des investisseurs pour redynamiser l'économie européenne.

L'éthique et le sens

Dans un monde qui subit encore les conséquences de la crise de 2008 et dans un environnement qui manque de visibilité, les acteurs doivent montrer qu'ils ont retenu la leçon et qu'ils sont prêts, en matière fiscale, sociale, environnementale, à se comporter en citoyens exemplaires.

À l'évidence, les organisations d'audit et de conseil ont un rôle éminent à jouer pour promouvoir ces comportements éthiques attendus. C'est aussi à elles qu'il revient de faire prendre conscience, d'informer, d'éduquer, pour que les entreprises et le marché sachent répondre aux exigences de leurs parties prenantes.

Pour un leadership à long terme

Il n'est plus envisageable, pour vivre heureux, de vivre caché. Les dirigeants et les leaders de demain ne pourront pas se limiter au court terme. Ils devront embrasser l'innovation, gérer de multiples horizons, dépasser les frontières, être les membres actifs d'une communauté de création de valeur ajoutée, pour répondre aux attentes des parties prenantes sur le long terme.

Pour faire émerger ces futurs leaders, il faut mettre en œuvre les structures d'éducation et de formation adéquates. Des universités d'entreprise efficaces et de qualité peuvent jouer un rôle majeur dans ce processus, notamment en promouvant de nouveaux formats d'acquisition d'expertises, tels que les MOOCs (*Massive Open Online Courses*), les jeux sérieux* ou l'apprentissage immersif. C'est ainsi que l'on pourra combiner l'enjeu majeur de la formation tout au long de la vie et les attentes de celles et ceux qui représentent la génération Y.

* Un jeu sérieux est un logiciel qui combine une intention « sérieuse », notamment de type pédagogique, informative ou communicationnelle, avec des ressorts ludiques.





Chez Mazars, nous avons identifié les risques que nous devons gérer et les opportunités que nous aurons à saisir pour atteindre nos objectifs. Nous présentons ci-dessous notre analyse de ces risques et opportunités pour le chapitre « Préparer l'avenir », au 31 août 2014.

Analyse des risques et opportunités potentiels

| Risques et opportunités | Capitaux | Parties prenantes | Initiatives et/ou actions correctives |
|--|---|---------------------------------------|---|
| O Innovation : Servir l'intérêt général va au-delà de l'excellence du service que nous assurons à nos clients. |    | Communautés, collaborateurs, associés | En contribuant, localement et globalement, aux débats qui dessinent le marché de demain, nous contribuons également à améliorer le bien public. |
| O Éthique : Nos parties prenantes attendent de nous un comportement exemplaire dans nos responsabilités d'employeur et de contribuable, dans nos investissements et dans nos relations avec nos prestataires. |   | Toutes nos parties prenantes | Tous nos bureaux partagent et appliquent notre code de conduite. Il définit clairement notre politique de promotion de l'éthique et les comportements que nous devons avoir vis-à-vis de nos clients, de nos fournisseurs et de nos communautés. Chaque problématique soulevée par nos professionnels ou nos parties prenantes est prise en compte et nous permet d'améliorer encore nos pratiques. |
| R Talents : Le fait que notre profession soit perçue comme peu attractive et une forme d'inaptitude à gérer les attentes des jeunes générations pourraient être des obstacles à notre développement futur. |   | Collaborateurs | Nous devons être capables de répondre aux aspirations de nos jeunes collaborateurs afin qu'ils soient pleinement engagés. Nous nous attachons à maintenir le meilleur compromis possible entre ces aspirations et les contraintes du marché. |
| R Incompréhension : Il serait possible que notre réputation soit entachée par un éventuel manque de transparence dans la réponse donnée à une problématique soulevée par l'une ou plusieurs de nos parties prenantes. |  | Toutes nos parties prenantes | Nous sommes convaincus que nos initiatives de RSE sont indissociables de notre <i>business model</i> et de nos processus de création de valeur. Au travers notamment de notre site dédié (www.collectiveintelligence20.com), nous avons accru la portée de notre dialogue avec nos parties prenantes. |

 Manufacturier
  Intellectuel
  Social et sociétal
  Environnemental
  Financier
  Humain

LES PROGRÈS TECHNOLOGIQUES ET LES CHANGEMENTS RÉGLEMENTAIRES TRANSFORMENT LES RÈGLES DU JEU. NOTRE RÔLE EST DE COMPRENDRE ET D'ANTICIPER CES ÉVOLUTIONS.

Les entreprises doivent aujourd'hui répondre à de nouveaux défis et se conformer à des législations complexes sur des sujets essentiels, tels que les prix de transfert ou la TVA. Il nous revient de nous assurer que nos experts peuvent offrir le niveau d'expérience et de compétence requis, afin de ne pas exposer nos clients au risque. Grâce à nos centres d'expertise internationaux, nous sommes en mesure de créer des solutions et des services qui répondent aux besoins du marché, pour aujourd'hui et demain.

La mondialisation et les technologies disruptives transforment toutes nos activités. En tant que professionnels de l'audit et de l'accompagnement comptable, nous nous devons de répondre à ces

transformations. Notre rôle est de créer les nouveaux modèles et standards du *reporting* et de l'audit pour le XXI^e siècle.

Contribuer à l'ouverture du marché

Nous sommes un véritable acteur international, mais nos racines sont européennes. Nous avons donc pris notre pleine part aux débats qui ont précédé et accompagné la réforme du marché de l'audit dans l'UE, avec la volonté de proposer des mesures qui permettraient à la fois de rehausser la qualité de l'audit et d'ouvrir le marché, pour mieux servir l'intérêt général. Nous nous réjouissons ainsi que la réforme encourage le co-commissariat aux comptes, dont nous pensons qu'il contribuera à rééquilibrer le marché, au bénéfice de toutes les parties prenantes.





PLUS D'INDÉPENDANCE, PLUS DE QUALITÉ, PLUS D'OUVERTURE : LES ATOUTS DU *JOINT-AUDIT**

En France, les sociétés qui publient des comptes consolidés doivent faire contrôler ces comptes par deux auditeurs au moins, issus d'organisations différentes. Cette disposition, réaffirmée par la loi de Sécurité financière de 2003, poursuit trois objectifs majeurs.

Elle renforce tout d'abord l'indépendance des auditeurs, face à des entités contrôlées de taille souvent importante. Elle contribue ensuite à augmenter l'efficacité et la qualité de la mission de contrôle, puisqu'elle permet l'exercice de compétences plus larges et complémentaires. Le regard croisé de deux professionnels sur les comptes d'une société fournit ainsi une assurance supplémentaire aux actionnaires, aux investisseurs, aux régulateurs et aux marchés dans leur ensemble. Le *joint-audit* participe donc pleinement de la mission d'intérêt général du contrôle légal des comptes.

Le troisième objectif du co-commissariat aux comptes est de contribuer à la déconcentration du marché des entités d'intérêt public, en permettant l'émergence et l'affirmation de nouveaux acteurs. C'est avec cette triple ambition d'une qualité accrue, d'une indépendance renforcée pour les professionnels et d'une plus grande ouverture du marché, que l'Union européenne a fait de la promotion du co-commissariat aux comptes l'un des points saillants de la récente réforme européenne de l'audit. Les entreprises qui font appel à deux auditeurs auront ainsi la possibilité de les conserver pour une durée de 14 années supplémentaires, par rapport à l'obligation légale de rotation, sans devoir lancer de nouvelle procédure d'appel d'offre.

Pour plus d'informations sur les publications de Mazars consacrées au *joint-audit* et à la réforme européenne :



* Co-commissariat aux comptes

DES SOLUTIONS PERTINENTES, POUR NOS CLIENTS ET POUR NOTRE ENVIRONNEMENT

DANS NOS ACTIVITÉS D'AUDIT, D'ACCOMPAGNEMENT OU DE CONSEIL, NOUS ÉLABORONS DES SOLUTIONS INNOVANTES ET PERTINENTES POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES DU MARCHÉ.

La crise a transformé la manière dont les entreprises opèrent. En matière fiscale, par exemple, la prudence et l'assurance de conformité ont pris le pas sur des approches plus agressives. Chez Mazars, nous proposons des solutions réfléchies, fondées sur l'analyse des risques, et le respect des règles locales. Ces principes sains trouvent un écho chez tous ceux qui ont compris qu'il était plus pertinent de développer une stratégie de long terme plutôt que de privilégier la recherche de succès rapides, générateurs de risques potentiels dans la durée. Nos professionnels de la fiscalité associent une compréhension sans faille des enjeux internationaux à une connaissance profonde des spécificités locales.

Raisonnement de manière intégrée

La notion de performance dépasse largement les critères purement financiers. L'évaluation de la réussite et de la santé d'une entreprise sur le long terme dépend aussi de sa capacité à mettre en place, à suivre et à publier une gamme complète d'indicateurs – financiers et extrafinanciers – et à prendre concrètement en compte les attentes de ses parties prenantes.

DÉVELOPPER DES SOLUTIONS INNOVANTES

Les attentes de nos clients, qui évoluent à grande vitesse, les capacités offertes par les nouvelles technologies et la nécessité de proposer des solutions nouvelles dans l'ensemble des pays où nous intervenons nous poussent à créer et à mettre en place des lignes de métiers innovantes. Elles incluent notamment des audits des droits de l'homme, des informations liées à la responsabilité sociale et environnementale, de la *supply chain*, des problématiques de contrats de long terme, des audits informatiques en vue de déceler d'éventuelles malversations financières, ou une certification anticorruption. Ces services innovants sont développés et mis en œuvre par des équipes dédiées. C'est par exemple actuellement le cas de notre équipe droits de l'homme, qui travaille à la finalisation de notre référentiel et au prochain déploiement de cette offre.

Partager notre expertise

L'application des normes IFRS et, plus récemment, la réforme du marché européen de l'audit n'ont pas uniquement un impact sur l'Europe. Elles ont une influence plus globale sur la manière dont les entreprises doivent aujourd'hui s'adapter à de nouveaux contextes réglementaires et se conformer à de nouvelles législations nationales. Nous considérons qu'il est de notre devoir d'aider les entreprises, nos clients et les autres, à se préparer et à anticiper ces changements. Les enquêtes IFRS que nous publions, par exemple, sur les pages *Insights* de notre site Internet relèvent de cet engagement de responsabilité, pour contribuer à créer un environnement global plus transparent et mieux préparé aux prochaines évolutions.





FISCALITÉ : À NOUVELLES EXIGENCES, NOUVELLES SOLUTIONS

Le plan d'action défini en septembre 2014 par l'OCDE, dans le cadre du projet BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) marque un tournant dans la coopération internationale en matière fiscale. La finalisation de ce plan d'action vient en effet couronner 18 mois d'un travail coordonné sous les auspices conjoints de l'OCDE et du G20 pour lutter efficacement contre les pratiques d'évasion fiscale des grands groupes internationaux. Le programme BEPS permettra la création d'une série de règles internationales anti-évasion fiscale, en vue notamment de mettre un terme à l'érosion des bases fiscales et aux transferts artificiels des bénéfices vers des paradis fiscaux.

Sept des 15 mesures du plan d'action ont été publiées en septembre 2014. Les autres devraient être validées par les pays du G20 avant fin 2015.

Ces mesures feront l'objet d'une attention particulière de la part des médias et leur application sera surveillée par les opinions publiques. La responsabilité fiscale et la transparence sont maintenant considérées comme faisant partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises et nombre d'entre elles ont déjà devancé les exigences du plan d'action BEPS.

La lutte contre l'évasion fiscale est un enjeu global qui requiert des solutions globales. Mazars a pris sa pleine part dans les débats publics et fait campagne de manière active pour faire connaître et comprendre les règles qui vont être mises en place. Nous avons organisé des rencontres avec nos clients et prospects, animé des tables rondes, des séminaires et parlé aux leaders d'opinion, afin de créer les conditions d'un dialogue libre et transparent. Nous avons encouragé nos clients, nos prospects, et plus largement les entreprises, à repenser leurs politiques et leurs structures fiscales, dans les domaines de la propriété intellectuelle et des prix de transfert par exemple.

Nous avons également conclu des partenariats universitaires aux États-Unis, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, pour permettre à nos associés fiscalistes d'entrer en contact avec les futures générations de managers et de dirigeants et de les informer des évolutions les plus récentes. Nos équipes *Tax* se sont aussi attachées à faire part de leurs commentaires dans le cadre des débats souhaités par l'OCDE et relatifs au plan d'action BEPS sur l'établissement permanent, la prévention des abus de conventions et les prix de transfert.

De plus, Mazars s'est engagé dans la conception et la définition complexe et spécifique de solutions fiscales pour l'économie numérique. Nous accompagnons également des entreprises qui ont des sièges sociaux ou des filiales dans les pays en développement durement touchés par l'érosion fiscale, liée notamment aux prix de transfert.



CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS

CHEZ MAZARS, NOUS NE SERVONS PAS UNIQUEMENT NOS CLIENTS ET LE MARCHÉ. NOUS SOMMES ÉGALEMENT AU SERVICE DES COMMUNAUTÉS DANS LESQUELLES NOUS TRAVAILLONS ET VIVONS. DANS TOUTES NOS ACTIVITÉS, DANS TOUTES NOS MISSIONS, NOUS ŒUVRONS POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL. NOUS VOULONS ÊTRE UN CONTRIBUTEUR ACTIF À L'AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, ET PRÉPARER LES LEADERS DE DEMAIN.

Nous sommes convaincus que l'intelligence collective produit les idées les plus innovantes, au service du progrès commun. C'est pourquoi nous nous investissons et soutenons des organisations et des activités qui permettent aux communautés locales et régionales d'atteindre tout leur potentiel.

Acteur du débat, pour aujourd'hui et demain

Depuis de nombreuses années, nous parrainons ou publions des études et faisons appel à l'expertise de spécialistes et d'universitaires reconnus pour favoriser des débats informés sur des sujets globaux, bien au-delà du périmètre de notre profession. Nous avons ainsi mené une réflexion approfondie sur la diversité et la place des femmes dans l'entreprise. À ce titre, en 2014, nous avons, en coopération avec le comité français de l'ONU Femmes, publié une enquête internationale, sur la base d'entretiens avec 2 400 femmes nées entre 1945 et 1995, dans 108 pays. Notre objectif était de mieux connaître la vie et les aspirations de ces trois générations de femmes du monde entier.

Nous participons aussi aux travaux de plusieurs *think tanks*, tels que l'Institut Montaigne, en France, qui rassemble des dirigeants, des universitaires et des hauts fonctionnaires, dans le but de formuler des recommandations sur des enjeux économiques et sociaux majeurs. Plusieurs de nos associés ont d'ailleurs contribué à l'ouvrage *Et la Confiance, bordel ?* publié par l'Institut Montaigne, sous la direction de Clara Gaymard, Présidente de General Electric France.

Depuis 2009, nous sommes également impliqués dans le *Peter Drucker Global Forum*, qui se déroule chaque année à Vienne, et regroupe Présidents et Directeurs des Ressources humaines de grandes entreprises internationales, autour de thématiques économiques, sociales ou managériales. Au cours de l'édition 2014, Laurent Choain, *Chief Talent and Communications Officer* de Mazars a présidé une table ronde, avec Richard Goings, Président de Tupperware Brands, Nancy A. Tennant, Vice-Présidente Innovation de Whirlpool Corporation, et Vineet Nayar, ancien Président de HCL Technologies et fondateur de la Sampark Foundation.

Enfin, nous encourageons nos associés à l'utilisation des réseaux sociaux tels que Twitter ou LinkedIn, pour y faire connaître leurs réflexions et partager leurs expertises. Philippe Castagnac, Président du groupe Mazars, fait partie des *top influencers* de LinkedIn. Il partage ainsi régulièrement ses réflexions sur des sujets économiques, sociaux ou sociétaux. Dans l'une de ses dernières publications, il mettait notamment l'accent sur l'audace (*Taking the leap: when audacity becomes your first asset* – annualreport.mazars.com/pcastagnac-influencer).

Faire émerger des professionnels mieux préparés, pour Mazars et pour le marché

Notre modèle *up or out*, dans lequel seuls 5 % de ceux qui débutent leur carrière chez Mazars deviendront associés, signifie que l'enjeu majeur, pour nous, n'est pas la fidélisation, mais l'employabilité. Notre rôle est de former, de développer les talents qui s'épanouiront chez Mazars, et de préparer ceux qui poursuivront leur parcours dans d'autres organisations. C'est ainsi que nous permettrons l'émergence de professionnels encore plus compétents sur le marché. C'est pour nous un devoir dans chacune des communautés où nous opérons.

Nous voulons que toutes celles et tous ceux qui nous rejoignent, que ce soit pour trois ou 30 ans, passent chez Mazars des années inoubliables, utiles et formatrices pour la suite de leur carrière. C'est le sens de la web-série *Mes années Mazars*, réalisée dans le cadre de notre campagne internationale de recrutement, et accessible sur YouTube.

Préparer les leaders de demain

En Asie, nous avons lancé un programme de *mentoring*, dans le cadre duquel des jeunes professionnels à haut potentiel accompagnent un *Managing Partner* ou un membre de l'exécutif d'un autre pays pendant un an. En Afrique du Sud, nous avons conçu un programme de « partage du leadership », qui permet aux membres de l'exécutif local d'avoir accès aux messages et aux enseignements du programme *The Next MBA*. En Europe centrale et orientale, Mazars a créé des formations de *business development* pour les managers et les senior managers. Ce programme, qui est aujourd'hui dans sa deuxième année, sera très prochainement étendu à d'autres régions, notamment à l'Afrique francophone.



THE NEXT MBA ET AU-DELÀ

Avec *The Next MBA*, nous nous sommes dotés d'un programme pionnier, qui associe l'expertise de professeurs de renommée internationale venus du monde entier et la valeur ajoutée des méthodologies d'enseignement les plus performantes, dont la formation-action, le *community building*, le *peer coaching*, ou l'engagement numérique. Ce programme de six semaines, réparties sur deux ans, est ouvert à des dirigeants de haut niveau, de Mazars ou d'autres entreprises. Avec *The Next MBA*, nous voulons préparer et faire émerger les *Next Leaders*, qui sauront diriger et développer leurs organisations dans le nouvel écosystème mondial.

En complément de ce programme phare, nous mettons en place des méthodes alternatives, qui permettent de former de manière différente nos collaborateurs. Grâce au *mentoring*, au *coaching*, au *peer coaching* et à l'utilisation du numérique, nous avons la possibilité de consacrer plus de temps au développement des expertises de nos professionnels.



« BUSINESS. FOR GOOD »

Pour un engagement commun, avec nos parties prenantes

Chaque année, Mazars sélectionne un thème majeur lié à son environnement et autour duquel nous sollicitons les contributions de nos parties prenantes internes et externes. En 2013, nous avons parrainé *The Good Bank*, un programme international de réflexion et de débat lancé par *The Economist*, et dont le but était de définir un nouveau modèle pour l'activité bancaire. En 2014, nous avons choisi « *Business. For Good* », qui s'appuie sur l'ensemble des services développés par Mazars, dans les domaines de la lutte contre la corruption, de l'entreprise dans la société, de la RSE et du *reporting* intégré, de la diversité, des droits de l'homme, du *social business*, de la transparence fiscale et du leadership.

Ces initiatives incluent donc aussi bien notre engagement à promouvoir le *reporting* intégré, en coopération avec l'IIRC (*International Integrated Reporting Council*), notre soutien au programme de *social business*, développé par Mohammed Yunus, et notre contribution à l'égalité femmes-hommes, concrétisée par la signature des *Women's Empowerment Principles*. Notre plateforme numérique « *Business. For Good* » (<http://collectiveintelligence-mag.mazars.com/>) met très régulièrement en exergue toutes ces initiatives.

Dans le cadre de « *Business. For Good* », nous co-parrainons aussi actuellement une étude menée par l'*Intelligence Unit* de *The Economist* sur les entreprises et les droits de l'homme. Plus de 750 cadres dirigeants d'entreprise de divers secteurs d'activité participeront à cette étude et expliqueront comment leurs organisations se sont engagées au respect des droits humains, comment cet engagement se matérialise dans leurs activités, et comment l'environnement dans lequel ils opèrent constitue une aide ou un obstacle au respect de ces droits. Les résultats de cette enquête seront publiés en février 2015.

QUESTION :

DANS DES ENVIRONNEMENTS QUI CHANGENT RAPIDEMENT, EN MATIÈRE D'AUDIT ET DE FISCALITÉ, AVEC DES RISQUES CROISSANTS DE CONFLITS D'INTÉRÊTS, MAZARS NE DEVRAIT-IL PAS ADOPTER UN NOUVEAU MODÈLE ET NOMMER UN NON-PROFESSIONNEL DE L'AUDIT OU DE LA FISCALITÉ À SON CONSEIL DE SURVEILLANCE ?

Sander van Kreijl
Pays-Bas, Mazars

Bruxelles

RÉPONSE :

DEPUIS 2011, DEUX MEMBRES EXTERNES, QUI NE SONT PAS DES PROFESSIONNELS DE L'AUDIT ET DU CONSEIL, ONT REJOINT NOTRE CONSEIL DE SURVEILLANCE. NOTRE CONSEIL DE GÉRANCE EST COMPOSÉ DE PROFESSIONNELS AUX EXPÉRIENCES ET AUX VÉCUS DIFFÉRENTS. MAIS CE QUI IMPORTE RÉELLEMENT À NOS YEUX EST DE FAIRE ÉMERGER ET DE CHOISIR LES BONS LEADERS QUI SERONT CAPABLES DE DÉVELOPPER MAZARS ET DE PERMETTRE À NOTRE ORGANISATION D'ATTEINDRE SES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS.

GOUVERNANCE ET PERFORMANCE

| | |
|--|-----|
| NOTRE GOUVERNANCE : TRANSPARENCE ET INDÉPENDANCE | 62 |
| RAPPORT DU CONSEIL DE GÉRANCE DU GROUPE | 66 |
| RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE | 72 |
| ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS | 74 |
| RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS | 103 |
| RAPPORT DE TRANSPARENCE | 104 |

NOTRE *PARTNERSHIP* INTÉGRÉ ET INDÉPENDANT REPOSE SUR LA PARTICIPATION EFFECTIVE DE CHACUN DE NOS ASSOCIÉS, QUI ÉLISENT NOS ORGANES DE GOUVERNANCE, COOPTENT ENSEMBLE CELLES ET CEUX QUI VIENNENT ENRICHIR NOTRE PATRIMOINE COMMUN ET APPROUVENT NOS GRANDES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES. C'EST DE CETTE EXPRESSION DÉMOCRATIQUE QUE MAZARS TIRE SA FORCE ET SA SINGULARITÉ. C'EST ELLE QUI NOUS PERMET D'ASSURER LE DÉVELOPPEMENT PÉRENNE DE NOTRE ORGANISATION.

L'adhésion partagée à un projet commun constitue le socle de notre *partnership* intégré qui s'enrichit continuellement de nos différences. Tous nos associés ont choisi de s'engager dans une aventure collective, au service d'une même vision de leur métier, fondée sur la double exigence de l'excellence technique et d'une éthique irréprochable. Ils contribuent, individuellement et collectivement, à la pérennisation d'un modèle qui encourage l'initiative entrepreneuriale et promeut l'émergence de nouveaux talents, contribuant ainsi à façonner un environnement positif et productif.

Aujourd'hui, Mazars compte plus de 740 associés, répartis sur cinq continents. Toutes et tous sont les garants de l'organisation. Ils partagent ainsi les risques et les bénéfices et décident ensemble de leur avenir commun. À ce titre, ils sont réunis, au moins une fois par an, à l'occasion de notre 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. Enfin, tous les quatre ans, ils sont appelés à élire les membres des instances de gouvernance de Mazars : le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance.

Émanations directes de la structure associative, nos instances de gouvernance, aux rôles et aux missions clairement définis, nous permettent d'anticiper et de répondre aux défis majeurs qui sont les nôtres et ceux de notre écosystème, qu'il s'agisse de nos perspectives de développement et de notre organisation opérationnelle ou de l'émergence de futurs leaders et de l'accroissement de la confiance de nos parties prenantes.

Le Conseil de Gérance : assurer le management opérationnel de la performance

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

À l'échelle nationale, chaque pays est dirigé par un Comité exécutif propre, dont les membres sont élus par les associés de l'entité concernée, après approbation de leurs candidatures par le Conseil de Gérance.

Le Conseil de Gérance actuel a été élu par l'Assemblée générale des associés qui s'est tenue en France, en décembre 2012. Il dispose d'un mandat de quatre ans. Le prochain Conseil de Gérance sera donc élu en décembre 2016.

Le Conseil de Gérance se compose de six membres. Chacun des membres du Conseil de Gérance assure le suivi de l'une des grandes zones d'intervention de Mazars.

Philippe Castagnac

CEO du Groupe, Président du Conseil de Gérance, assure le lien avec l'Asie.

Antonio Bover

Co-CEO, Sponsor des GBU *Tax* et GBU *Law*, *Senior Partner* de Mazars en Espagne, en charge du suivi du Mexique.

Hervé Hélias

Co-CEO, leader de la GBU *PIE*, *Senior Partner* de Mazars en France, assure le lien avec l'Amérique latine.

Hilton Saven

Co-CEO, *Senior Partner* de Mazars en Afrique du Sud, assure le lien avec l'Afrique.

Phil Verity

Co-CEO, leader de la GBU *OMB*, *Senior Partner* de Mazars au Royaume-Uni, assure le lien avec certains pays d'Europe.

Victor Wahba

Co-CEO, membre du Comité exécutif de WeiserMazars aux États-Unis, assure le développement stratégique de Mazars aux États-Unis.

Afin d'aborder les défis nouveaux de Mazars et dans le cadre de la stratégie menée depuis 2012 le Conseil de Gérance souhaite accueillir les « *advisors* » suivants à partir de janvier 2015 :

- Thierry Colin, pour le suivi de l'Amérique latine.
- Graham Durgan, pour le suivi de l'Asie et des opérations de croissance externe au niveau mondial.
- Loïc Wallaert, pour le suivi de l'Afrique et de certains pays d'Europe.

Le Conseil de Surveillance : pour une supervision impartiale et indépendante

Le Conseil de Surveillance est l'instance de supervision du Groupe. En toute transparence et en toute indépendance, il supervise et contrôle, au nom du *partnership*, l'action du Conseil de Gérance de Mazars. Il accueille, depuis décembre 2011, deux membres externes et indépendants, élus par les associés en Assemblée générale. Cette étape supplémentaire vers une indépendance encore accrue démontre notre volonté d'assurer pour le Groupe la supervision la plus impartiale et un exercice aussi libre que possible des pouvoirs de co-décision.

Au-delà de ses fonctions de supervision, le Conseil de Surveillance a des pouvoirs décisionnels spécifiques définis dans la Charte associative de Mazars, tels que l'approbation des candidats à l'association, la rémunération des membres du Conseil de Gérance, mais également en matière de sanction ou d'expulsion des associés.

Patrick de Cambourg*,
Président du Conseil de Surveillance

Tim Hudson**,
Président du Conseil de Surveillance

* Jusqu'au 20 novembre 2014
** À partir du 20 novembre 2014

Kenneth Morrison,
Vice-Président du Conseil de Surveillance

Douglas A. Phillips*,
Vice-Président du Conseil de Surveillance

Jean-Louis Simon**,
Vice-Président du Conseil de Surveillance

* Jusqu'au 21 mai 2015
** À partir du 21 mai 2015

Thierry Blanchetier

Kathryn Byrne

François de Carbonnel***

Anita de Casparis

Simone Del Bianco

Mohamed Ali Elaouani Cherif

Denise K. Fletcher***

Patrice de Folleville

Kathleen Robison

*** Membres externes

La composition du Conseil de Surveillance est amenée à évoluer au cours de l'exercice 2014-2015 dans le respect de la Charte associative de Mazars avec les départs de Patrick de Cambourg et Douglas A. Phillips. Au terme d'un processus encadré par nos membres indépendants, Tim Hudson a été élu Président du Conseil de Surveillance et Jean-Louis Simon a été élu Vice-Président du Conseil de Surveillance. Un nouveau membre sera également élu lors de notre prochaine Assemblée générale, à Istanbul.

Une Gouvernance au service de la création de valeur

Dans notre *partnership*, la création de valeur est soutenue et optimisée par la complémentarité et le bon fonctionnement de nos instances de gouvernance et de leurs liens avec les pays, ainsi que par l'autonomie de chacun de nos associés dans ses prises de décision.

La complémentarité de nos organes de gouvernance est assurée non seulement par la nature de leurs rôles respectifs, mais aussi par leur composition. Le Conseil de Gérance a en charge la stratégie et les opérations et regroupe deux générations de leaders, originaires de cinq pays et représentant toutes nos lignes de métiers. Les membres du Conseil de Surveillance sont représentatifs de notre *partnership* : un tiers d'entre eux sont des femmes et tous ont des profils et des expériences variés. Ils sont originaires de neuf pays, sur chaque continent.

Les échanges entre ces deux organes sont réguliers afin de leur permettre de travailler ensemble pour décloisonner les opinions, tout en partageant le pouvoir de décision selon les exigences de la Charte associative du groupe Mazars.

Ces deux organes de gouvernance se rencontrent trois fois par an pour débattre de la stratégie définie par le Conseil de Gérance. Les *Managing Partners* de chacun des pays du *partnership* sont ensuite informés et consultés deux fois par an, au cours d'une réunion régionale organisée dans l'une des quatre grandes zones d'intervention de Mazars et à l'occasion d'une réunion générale qui se tient en France. Ces *Managing Partners* ont la charge d'exposer ces orientations stratégiques aux associés du pays dont ils sont responsables et de favoriser le dialogue nécessaire afin que les décisions stratégiques puissent être votées par l'ensemble des associés réunis pour l'Assemblée générale en fin d'année civile.

Le Conseil de Surveillance émet des recommandations en vue d'améliorer la gestion opérationnelle et sur la gestion des risques liés aux décisions stratégiques afin qu'elles puissent être prises en charge par le Conseil de Gérance et appliquées avec le soutien des GSU (*Global Support Unit*). Le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance rendent régulièrement compte de leurs travaux et de leurs décisions aux associés.

La rémunération des membres du Conseil de Gérance est déterminée par le Conseil de Surveillance et directement liée à la réalisation d'objectifs annuels et à moyen terme. Ces objectifs sont conjointement fixés par le Conseil de Surveillance et le Conseil de Gérance, et liés à la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Nos membres indépendants, Denise Fletcher et François de Carbonnel, nous ont rejoints en décembre 2011. Ils ont notamment pour mission d'améliorer la confiance des actionnaires de nos clients dans les aspects d'intérêt public de leur prise de décision, le dialogue avec nos parties prenantes et la gestion du risque lié à notre image. Nos membres indépendants doivent aussi répondre aux exigences réglementaires des codes de gouvernance en vigueur en Irlande, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Il revient aux *Managing Partners* d'expliquer la stratégie du Groupe aux associés de chaque pays et de s'assurer que les actions mises en œuvre au niveau local sont en conformité avec cette stratégie globale. Chaque associé porte la responsabilité de la gestion et du bon déroulement de la mission, et de l'opinion émise ou de la recommandation fournie au client. Il doit donc s'assurer que son action sert notre projet global et contribue au développement de la zone géographique et de la ligne de métier pour lesquelles il effectue sa mission.

LA DÉCISION EN 2004-2005 DE PRÉPARER ET PUBLIER UN RAPPORT ANNUEL, INCLUANT NOS ÉTATS FINANCIERS ÉTABLIS CONFORMÉMENT AU RÉFÉRENTIEL DES NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE (IFRS), ET AUDITÉS PAR DEUX COMMISSAIRES AUX COMPTES, RESTE UNE CARACTÉRISTIQUE MARQUANTE 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 2013-2014 SUR NOS ACTIVITÉS ET REVENUS.

1. Une performance encourageante

Dans un environnement économique qui reste difficile, la performance réalisée par Mazars est encourageante et reflète tant la persévérance de nos équipes que la résilience de notre modèle.

Nous restons confrontés à une forte pression concurrentielle, et à des évolutions réglementaires importantes et dans ce contexte, à 1 080,8 millions d'euros notre chiffre d'affaires consolidé s'est accru de 3,4 % (+5,8 % à taux de change constants), soit +35,2 millions d'euros, par rapport à l'exercice précédent.

Les objectifs intégrés à notre budget, que nous savions ambitieux puisque ancrés presque exclusivement dans notre croissance organique, démontrent que Mazars a été capable de compenser la tendance négative du prix de nos services par des gains en termes de volume, ainsi que de modifier ses modes de fonctionnement :

- en œuvrant afin de stabiliser la marge brute malgré le contexte de taux de facturation en baisse, et
- en réduisant ses frais de structure et frais généraux.

La croissance globale de +3,4 % reflète +3,9 % (+41,6 millions d'euros) de croissance organique, +1,9 % (+19,8 millions d'euros) de croissance externe et -2,4 % (-26,2 millions d'euros) d'effet de change.

L'euro a commencé à se déprécier, par rapport à certaines autres devises majeures, en juillet 2014 de sorte que cette baisse n'a pas eu d'impact pour l'exercice clos fin août 2014.

La croissance globale à taux de change constants est plus forte que l'année dernière (+5,8 % vs +4,1 %) mais l'impact négatif de l'effet de change est bien plus fort que l'an dernier (-2,4 % vs -0,9 %).

Chiffres clés :

| En millions d'euros | réel 2013/14 | % réel 2012/13 | % budget* |
|---------------------|--------------|----------------|-----------|
| Chiffre d'affaires | 1 080,8 | +3,4 % | +0,5 % |
| Surplus | 200,5 | -6,4 % | +0,3 % |

* Aux taux de change 2013-2014

Avec l'intégration de la Croatie, notre présence mondiale s'est accrue en 2013-2014 et s'étend dorénavant à 72 pays.

2. Présence géographique

| Chiffre d'affaires en millions d'euros | 2013/14 | 2012/13 | Croissance % |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Afrique | 63,5 | 60,5 | +4,9 % |
| Asie-Pacifique* | 56,9 | 65,2 | -1,6 % |
| Europe centrale & orientale | 40,4 | 37,1 | +8,9 % |
| Amérique centrale & latine | 37,2 | 32,3 | +15,3 % |
| Moyen-Orient | 6,3 | 5,9 | +6,6 % |
| Amérique du Nord | 125,9 | 119,8 | +5,1 % |
| Europe de l'Ouest | 750,7 | 724,8 | +3,6 % |
| Total | 1 080,8 | 1 045,6 | +3,4 % |

* Abstraction faite de la sortie indonésienne

Afrique – 18 pays

À +9,6 %, la croissance organique pour l'Afrique a été parmi les plus fortes progressions du Groupe avec +25,1 % pour l'Égypte, +23,6 % pour la Côte d'Ivoire, +27,6 % pour le Kenya et +8,4 % pour le Sénégal. L'Afrique du Sud a poursuivi ses opérations de croissance externe avec Pretoria Est et Bloemfontein représentant 15,6 % de croissance externe. La région a éprouvé deux baisses relatives en Tunisie (-3,4 %) et au Bénin (-8,0 %).

L'effet de change a été substantiel avec des baisses par rapport à l'euro de -19,8 % pour l'Afrique du Sud, -11,7 % pour l'Égypte, -12,3 % pour le Botswana, -29,1 % pour le Ghana et -6,5 % pour la Tunisie.

Au total, la région a connu +9,6 % de croissance organique, +7,0 % de croissance externe et -11,6 % d'effet de change d'où une croissance combinée en euro de +4,9 %.

Asie-Pacifique – 12 pays

La région a connu une forte croissance organique au Vietnam (+15,2 %), en Inde (+14,2 %), en Chine (+13,4 %) et en Thaïlande (+10,8 %), mais des baisses à Hong Kong (-10,3 %), au Pakistan (-15,3 %) et en Corée (-3,5 %). Tous les pays asiatiques ont connu des effets de change négatifs y compris l'Inde (-14,1 %), la Thaïlande (-10,2 %), la Malaisie (-8,1 %) et le Pakistan (-7,1 %).

Par ailleurs, la sortie indonésienne intervenue en 2012-2013 a eu un impact négatif en chiffre d'affaires de -7,4 millions d'euros qui a été neutralisé pour les besoins du calcul de la croissance pour la région présenté dans le tableau ci-dessus.

Au total, la région a vécu sa deuxième année de contraction avec une baisse de -1,6 % reflétant en partie le rythme modeste de la croissance organique (+2,9 %) mais surtout, l'effet de change négatif de -5,9 %.

Europe centrale & orientale – neuf pays

Deux pays ont connu des taux élevés de croissance organique, la Russie (+29,2 %) et l'Ukraine (+25 %), mais ces deux pays ont également éprouvé des effets de change négatifs atteignant respectivement -15,5 % et -27,8 %.

L'intégration de la Croatie et une opération réalisée en Roumanie expliquent conjointement le niveau relativement élevé de la croissance externe (+8,9 %).

Au total, la région a connu +5,8 % de croissance organique gommée par l'effet de change de -5,8 %, d'où une croissance combinée en euro de +8,9 % égale à la croissance externe.

Amérique centrale & latine – sept pays

La région est celle ayant connu la croissance organique la plus élevée avec +12,7 % dont le Venezuela (+68,7 %), le Pérou (+33,1 %) et le Chili (+19,9 %). L'acquisition de Dominio a eu un impact positif pour le Brésil de +32,2 %. En revanche, tous les pays ont subi des effets de change négatifs surtout l'Argentine (-35,5 %), le Venezuela (-30,6 %) et le Brésil (-17,3 %).

Au total, la région a connu la croissance la plus élevée du Groupe (+15,3 %) avec +12,7 % de croissance organique, +20,8 % de croissance externe et -18,2 % d'effet de change.

Moyen-Orient – six pays

La région a connu +11 % de croissance en monnaie locale et -4,4 % d'effet de change.

Amérique du Nord – trois pays

La croissance totale de la région, de +5,1 %, a été principalement attribuable aux opérations de croissance externe de WeiserMazars (+7,8 %). Le Canada a décliné (-1,5 %) et l'effet de change a été négatif pour tous les pays (-4,7 %).

Europe de l'Ouest – 17 pays

Conformément aux attentes, la croissance organique globale a été relativement faible (+3,0 %) à l'exception de la Grèce (+36,5 %), la Suisse (+23,1 %) et du Luxembourg (+20,6 %). Il y a eu quelques opérations de croissance externe au Royaume-Uni, en France, en Suède et en Italie.

Au total, la région a connu une croissance globale de +3,6 % avec +3,0 % de croissance organique, +0,8 % de croissance externe et seulement -0,2 % d'effet de change compte tenu de la part de la zone euro.

3. Global Business Units (GBU) (entités opérationnelles)

| Chiffre d'affaires en millions d'euros | | | Croissance % |
|--|----------------|----------------|---------------|
| | 2013/14 | 2012/13 | |
| PIE | 560,1 | 537,8 | +4,1 % |
| OMB | 393,9 | 380,6 | +3,5 % |
| TAX & LAW | 126,8 | 127,2 | -0,3 % |
| Total | 1 080,8 | 1 045,6 | +3,4 % |

PIE

| Chiffre d'affaires en millions d'euros | 2013/14 | 2012/13 | Croissance % |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Afrique | 26,4 | 23,5 | 12,4 % |
| Asie-Pacifique* | 50,7 | 58,1 | -12,8 % |
| Europe centrale & orientale | 33,7 | 32,0 | 5,4 % |
| Amérique centrale & latine | 32,0 | 27,2 | 17,9 % |
| Moyen-Orient | 0,9 | 0,7 | 15,8 % |
| Amérique du Nord | 52,2 | 47,3 | 10,4 % |
| Europe de l'Ouest | 364,3 | 349,1 | 4,4 % |
| Total | 560,1 | 537,8 | 4,1 % |

* Y compris la sortie indonésienne

Nos résultats PIE démontrent une croissance organique soutenue dans un marché qui reste extrêmement concurrentiel.

La réglementation source de défis et d'opportunités

Un certain nombre de nos marchés européens les plus mûrs ont éprouvé une croissance forte grâce à la réactivité de nos équipes face à l'évolution rapide de l'environnement réglementaire.

En tant que *partnership* intégré, nous sommes idéalement placés pour répondre rapidement aux besoins transnationaux de nos clients et de leurs instances de régulation. L'équipe du secteur des services financiers de Mazars a joué un rôle majeur lors de la réalisation, pour un certain nombre de banques systémiques européennes, des tests de résistance définis par la Banque centrale européenne. Nous pouvons considérer comme une reconnaissance de notre indépendance et de notre excellence technique à l'échelle d'une région entière d'être ainsi perçus par le marché des Entités d'intérêt public (EIP).

Le gain de nouveaux clients dans des marchés réglementés a généré une croissance significative, durant l'exercice, pour nos activités PIE au Royaume-Uni et en Italie. Nous nous attendons à la poursuite de cette tendance au fur et à mesure que l'application de la réforme de l'audit dans l'Union européenne ouvre le marché des Entités d'intérêt public à de nouveaux acteurs tels que Mazars.

Face à l'environnement réglementaire qui devient de plus en plus complexe, tant pour Mazars que pour nos clients, nous avons déployé notre nouveau manuel de contrôle qualité de nos activités d'audit afin de nous maintenir à la pointe en termes d'indépendance et d'éthique au service de l'intérêt public au niveau mondial et de la conformité aux exigences des autorités de régulation à chaque niveau national.

Une présence géographique toujours accrue

Nous continuons à investir dans les activités PIE à travers le monde et nous obtenons à ce titre des résultats satisfaisants.

Notre cabinet américain a connu une croissance organique forte et ce mouvement doit continuer grâce à des investissements ciblés dans nos métiers de conseil.

Au Brésil, en dépit des incertitudes politiques et économiques, nous avons augmenté notre niveau d'activité de plus de 20 % en partie grâce à l'intégration d'un important prestataire de services de sous-traitance venant étoffer notre équipe d'une grande qualité, laquelle fournit déjà des services aux grandes entreprises internationales et nationales dans ce marché clé.

En Chine, nous avons annoncé une croissance à deux chiffres alors que la marque Mazars continue son impulsion. Nous avons été ravis de notre sélection en qualité d'auditeur international de Haier dans plus de 20 pays, dans le cadre de la réponse à un appel d'offre conduite par notre bureau de Hong Kong. Ce développement est le reflet tangible de notre capacité à accompagner les EIP au plan mondial, même s'agissant de groupes dirigés depuis des pays extérieurs à notre cœur européen.

L'innovation au cœur de l'optimisation de nos services à destination des EIP multinationales

La croissance internationale de Mazars a toujours été intimement liée à celle de nos clients. Nous avons été particulièrement heureux de notre renouvellement, cette année, en tant que commissaire aux comptes de SCOR, démontrant ainsi notre capacité à croître en permanence afin d'être toujours en mesure d'accompagner l'un des premiers groupes de réassurance au plan mondial. Nous innovons également afin de mieux servir les entreprises dotées d'une présence mondiale et cherchant à minimiser leurs risques et les éléments de surprise dans le cadre de la gestion de leurs obligations réglementaires. 2014 voit le lancement de *InControl*, notre portail en ligne sur mesure destiné à gérer les obligations réglementaires locales sur un périmètre multi-pays. Cette approche séduit des groupes internationaux pour qui notre démarche mondiale intégrée apparaît comme la réponse parfaite à leurs besoins en matière de conformité quelles que soient les frontières nationales.

OMB

Le secteur des PME, la cheville ouvrière de quasiment toutes les économies, et un secteur qui contribue environ à 40 % du chiffre d'affaires total de Mazars, continue d'être une composante centrale de notre activité. Les résultats financiers de cet exercice sont à l'image des conditions de marché difficiles, de la concurrence intense et des pressions sur les honoraires qui en découlent.

Malgré les conditions difficiles, le secteur OMB a poursuivi sa croissance avec +3,5 % de chiffres d'affaires (393,9 millions d'euros en 2013-2014 vs 380,6 millions d'euros en 2012-2013). Mais cette croissance en volume continue de s'accompagner d'une réduction de notre marge (-1,4 %).

La répartition géographique, sur cinq continents, de notre chiffre d'affaires OMB est présentée ci-après :

| Chiffre d'affaires en millions d'euros | 2013/14 | 2012/13 | Croissance % |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Afrique | 32,9 | 33,1 | -0,5 % |
| Asie-Pacifique* | 0,0 | 0,0 | |
| Europe centrale & orientale | 1,0 | 0,0 | |
| Amérique centrale & latine | 4,4 | 4,1 | 5,7 % |
| Moyen-Orient | 5,4 | 5,1 | 5,3 % |
| Amérique du Nord | 33,5 | 34,0 | -1,4 % |
| Europe de l'Ouest | 316,6 | 304,3 | 4,1 % |
| Total | 393,9 | 380,6 | 3,5 % |

* Y compris la sortie indonésienne

L'Europe compte pour 80 % de notre activité OMB et a connu une croissance positive en dépit des conditions de marché difficiles. Les principaux contributeurs à cette croissance ont été le Royaume-Uni (+10 %), dont le chiffre d'affaires OMB est passé de 58,8 millions d'euros en 2012-2013 à 64,4 millions d'euros cette année, ainsi que la France (+3 %). L'intégration de la Croatie a également généré une contribution positive. La performance de la Grèce a été exceptionnelle avec 37 % de croissance en chiffre d'affaires OMB (3,5 millions d'euros en 2013-2014 vs 2,5 millions d'euros en 2012-2013).

Si l'Europe conserve une position dominante, afin de fournir un service véritablement mondial nous continuons d'investir pour la croissance dans les économies émergentes, ce qui nous a valu des croissances à deux chiffres dans certains pays d'Afrique et d'Amérique latine. Malgré des économies moroses, l'Afrique et l'Amérique du Nord restent des marchés stratégiques pour nos activités OMB.

Un modèle d'entreprise en évolution : tiré par le conseil, rendu attractif par la technologie

Notre marché s'étend à trois types de client – les micro, les petites et les moyennes entreprises – et chacun de ces segments requiert une réponse différenciée. Les changements les plus significatifs sont plutôt liés aux micro-entreprises et aux entreprises de taille moyenne.

La micro-entreprise représente une part importante de notre base clients dans plusieurs de nos pays, y compris la France et les Pays-Bas. Les pressions sur les honoraires sont telles qu'il n'est plus possible d'accompagner ces clients sur les bases traditionnelles : et c'est la technologie qui fait la différence. La France a relevé ce défi en introduisant sa nouvelle solution *cloud* en partenariat avec Cegid.

Les entités OMB de taille plus importante constituent une opportunité de poids pour la réalisation de croissances significatives : à ce titre, notre approche ciblée « *Hub & Spoke* » a démontré son utilité pour le développement de nos activités. Afin de poursuivre ce mouvement, nous continuerons à investir dans toute l'expertise requise pour accroître ce rythme de progression.

Tax & Law

| Chiffre d'affaires en millions d'euros | 2013/14 | 2012/13 | Croissance % |
|--|--------------|--------------|---------------|
| Afrique | 4,2 | 4,0 | 5,5 % |
| Asie-Pacifique* | 6,3 | 7,1 | -12,4 % |
| Europe centrale & orientale | 5,6 | 5,1 | 10,7 % |
| Amérique centrale & latine | 0,8 | 1,0 | -17,5 % |
| Moyen-Orient | 0,0 | 0,0 | |
| Amérique du Nord | 40,2 | 38,6 | 4,2 % |
| Europe de l'Ouest | 69,7 | 71,5 | -2,5 % |
| Total** | 126,8 | 127,2 | -0,3 % |

* Y compris la sortie indonésienne

** Baisse due à des opérations de réorganisation, notamment celle de Marcalliance pour le GBU Law, qui nous ont permis de faire rebondir notre marge brute de 50,2 à 52,9%

Tax

La fiscalité a été au centre des préoccupations de nos clients ces 12 derniers mois et une taxation « juste » a récemment été l'un des thèmes les plus souvent évoqués dans les conseils d'administration. En 2013-2014, le plan d'action de l'OCDE concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices a marqué son premier tournant à ce sujet dans l'histoire de la coopération fiscale internationale. L'évasion fiscale et la planification fiscale agressive sont des problèmes internationaux qui requièrent une approche coordonnée et complète, afin d'identifier des solutions effectives.

L'équipe fiscale internationale de Mazars a la conviction que les travaux de l'OCDE permettront de moderniser les règles fiscales internationales en matière d'érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéfices : en empêchant les entreprises de manipuler leurs transactions internes, en faisant en sorte que toute présence économique significative dans un pays entraîne nécessairement le paiement d'impôt dans le pays, en interdisant la constitution de sociétés coquilles afin d'exploiter les dispositions des conventions fiscales bilatérales et en faisant en sorte que les entreprises communiquent davantage d'informations aux autorités fiscales et que celles-ci partagent ces informations entre elles autant que nécessaire.

Personne ne contesterait que l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices constituent un problème mondial nécessitant une solution mondiale, mais il est important de reconnaître aussi que les risques

en la matière (ainsi que les défis posés par le traitement de ces risques) peuvent être très différents, par leur échelle et par leur nature, dans les pays développés et dans les pays émergents. Pour cette raison, la GBU Tax a pris une part active dans les discussions à ce sujet par le biais de la soumission de commentaires sur les consultations émises par le G20 et l'OCDE, de la publication d'articles et de l'identification des défis se présentant tant aux entreprises qu'aux pays émergents. La GBU Tax travaille en partenariat avec des organisations fiscales internationales et des ONG, et a également organisé et soutenu plusieurs conférences fiscales internationales, tables rondes et séminaires afin de créer des plateformes permettant à nos clients, à nos prospects et à des meneurs d'opinion du monde universitaire d'exprimer librement leurs vues et leurs préoccupations relatives aux derniers développements en la matière.

Nous avons, de même, invité les membres de la Commission européenne, ainsi que des professionnels européens de la fiscalité, à partager leur vision des mesures qui permettraient à l'Union européenne de prendre une position de leader pour l'innovation fiscale nécessaire. À l'ère du numérique, la GBU Tax a développé dans les médias sociaux plusieurs sites et blogs visant à atteindre un plus large éventail de nos clients et prospects et leur proposer une plateforme de services interactifs.

Tous ces développements ont des impacts substantiels pour notre profession. Nous sommes plus que jamais conscients de la pertinence de notre offre de services et nous sommes fiers de pouvoir proposer des solutions mondiales en réponse aux défis mondiaux qui sont posés. Mazars est l'un des conseils principaux contribuant à l'élaboration du plan d'action concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices et nous avons à cœur de rendre notre contribution pertinente par rapport aux besoins présents et futurs de nos clients. Mazars est une marque reconnue par le marché et nous continuons de nous différencier par nos services sur mesure et de haute qualité.

En 2013-2014, nous avons participé à des appels d'offres et remporté plusieurs succès y compris pour des missions à l'échelle mondiale particulièrement intéressantes. Afin de développer encore davantage notre activité fiscale mondiale, notre but est de participer systématiquement à de tels appels d'offres. Nous poursuivons nos investissements dans les principaux pays et centres financiers et nous attachons à développer notre expertise sur le plan global. Comme nous souhaitons proposer les solutions optimales à nos clients, nous devons d'abord identifier leurs besoins spécifiques et créer des plateformes internationales permettant d'échanger nos expertises, nos savoir-faire et notre expérience.

Malgré un exercice 2013-2014 très éprouvant pour la communauté fiscale internationale, la GBU *Tax* a pu développer ses activités fiscales et remporter des succès notables. En lien avec les changements intervenant dans l'environnement fiscal international et européen, notre priorité est de faire en sorte que nos équipes de politique fiscale nationales et internationales soient à la pointe du marché et soient source de conseils pratiques et à valeur ajoutée. Pour 2014-2015, notre but est de continuer à renforcer notre engagement à « faire la différence » pour nos clients et c'est ce même but qui guidera nos objectifs d'investissement et de croissance à moyen terme.

Law

La GBU *Law* a travaillé à la mise en œuvre de la stratégie décidée. En ce sens, il est important d'avoir à l'esprit que nous avons la volonté d'être à même de répondre aux demandes de nos clients dans le cadre de leurs opérations de fusion/acquisition. Nous souhaitons offrir des services juridiques aux clients engagés dans ces processus sensibles de manière conjointe avec les départements FAS et TAX, ce qui peut bénéficier non seulement aux lignes de services que nous venons de mentionner mais à l'ensemble des lignes de services de Mazars.

Cet objectif peut être atteint *via* :

1. Les avocats intégrés au groupe Mazars (le noyau dur) ;
2. Les cabinets d'avocats du réseau Marcalliance de cabinets indépendants.

Les relations avec Marcalliance ont pour but :

1. D'accroître notre capacité à offrir des services juridiques à nos clients dans les pays où nous ne disposons pas d'un cabinet intégré ;
2. De stimuler des relations d'affaires entre tous les professionnels appartenant aux deux organisations (à ce jour, Marcalliance regroupe 18 cabinets d'avocats) ;
3. De renforcer la qualité et la valeur ajoutée à travers la collaboration entre les professionnels de la comptabilité, de l'audit, de FAS, AOS et *Tax* d'une part, et les avocats, d'autre part.

L'année prochaine, nous prévoyons d'accroître notre noyau dur, soit en invitant des cabinets d'avocats bien connus de Mazars à nous rejoindre, soit par voie d'opérations de croissance externe comprenant des cabinets d'avocats.

4. Rentabilité et financement

Notre marge brute globale a augmenté de +2,4 % pour atteindre 535 millions d'euros, soit 49,5 % de notre chiffre d'affaires, perdant ainsi 0,5 point en comparaison avec l'exercice précédent (50,0 %). Cette dernière baisse est

une fois de plus en partie imputable à la fois à la pression sur les honoraires et à nos investissements en matière de qualité. Notre coût direct a augmenté de +4,3 % en ligne avec l'augmentation de +3,2 % de nos effectifs techniques.

Les frais généraux ont augmenté de +0,6 %, soit moins que notre chiffre d'affaires, et représentent à présent 30,8 % du chiffre d'affaires, soit -0,8 point de moins en comparaison avec l'exercice précédent, confirmant ainsi la tendance baissière à moyen terme et une bonne capacité de notre part à agir sur nos frais de structure.

Cette évolution combinée de la marge brute et des frais généraux a eu un impact positif sur notre rentabilité (surplus) puisque celui-ci atteint, avant les ajustements Groupe, 18,7 % du chiffre d'affaires contre 18,3 % lors de l'exercice précédent. Le surplus est constitué par le profit avant toute rémunération directe ou indirecte des associés y compris leur part d'impôt sur les sociétés liée à des dividendes.

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 15 mois de leur rémunération totale, ratio quasiment inchangé par rapport à l'exercice précédent. Notre ratio de travaux en cours et de créances clients reste sous contrôle à 3,3 mois de chiffre d'affaires, soit le niveau déjà observé l'an dernier.

Dans le contexte difficile que nous avons décrit, nous nous consacrons plus que jamais à poursuivre notre développement pour faire de Mazars un cabinet international et pluridisciplinaire de classe mondiale.

Notre stratégie est claire :

- Géographiquement : accroître notre capacité de service, en accordant une priorité absolue à l'Allemagne, à la Chine et aux États-Unis, et viser un plus grand nombre de missions référées et donc de projets transnationaux ;
- En termes de lignes de services : forts du soutien de nos GBU, renforcer nos organisations, nos savoirs et nos capacités ;
- En termes d'effectifs : continuer à promouvoir Mazars comme un employeur préféré.

Afin de devenir véritablement un acteur sur la scène mondiale, il nous faut innover afin de renforcer encore plus la qualité de nos services, et garantir l'excellence technique au cœur de notre projet, sans pour autant jamais compromettre nos valeurs fondatrices à commencer par l'éthique et l'indépendance.

Le Conseil de Gérance du Groupe

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE JOUE UN RÔLE MAJEUR POUR LA PLATEFORME DE GOUVERNANCE DE MAZARS, NOTAMMENT VIA SA FONCTION DE SURVEILLANCE GÉNÉRALE, MAIS AUSSI VIA LES FONCTIONS SPÉCIFIQUES QUI LUI SONT ASSIGNÉES.

Ses 14 membres actuels ont été élus lors de l'Assemblée générale de décembre 2012, à Paris. Le GGC travaille en s'appuyant sur quatre comités : le Comité de Performance Financière (Financial Performance Committee, FPC), le Comité de Développement du *Partnership* (*Partnership Development Committee*, PDC), le Comité de Gouvernance et de Rémunération (*Governance and Remuneration Committee*, GRC), et le Comité Risque (Risk Committee, RC), qui font état régulièrement de l'avancement de leurs travaux au Conseil de Surveillance du Groupe dans sa globalité. De plus, le Groupe a également mis en place un Comité d'Intérêt Public (Public Interest Committee, PIC) pour superviser les questions d'intérêt public. Chaque comité a défini ses priorités et ses termes de référence pour l'année à venir. Ces priorités et termes de référence ont été communiqués au Conseil de Gérance.

Fonction de supervision

Suivi de la stratégie du Groupe

Le Groupe a évolué de manière continue au cours des dernières années et doit poursuivre sa croissance à un rythme soutenu. Dans l'intérêt du *partnership*, il est du devoir du Conseil de Surveillance, dans son rôle de supervision, de s'assurer que les processus et les ressources adéquats ont été mis en place. Si tel n'est pas le cas, le Conseil de Surveillance doit s'assurer que les actions correctives nécessaires ont été définies et mises en œuvre par le Conseil de Gérance. Dans le but de favoriser la croissance durable du *partnership*, le Conseil de Surveillance a fourni des recommandations au Conseil de Gérance et s'est engagé à assurer le suivi de leur mise en œuvre.

Succession

Au cours de l'année, le Conseil de Surveillance s'est attaché à faciliter la succession et la transition entre les générations. Les départs de Patrick de Cambourg, le 21 novembre 2014, et de Doug Philips, en mai 2015, en accord avec la limite d'âge imposée par notre Charte, nous ont amenés à élire un nouveau Président et un nouveau Vice-Président. Au terme d'un processus supervisé par nos deux membres indépendants, Tim Hudson et Jean-Louis Simon ont été élus à ces fonctions respectives, avec effet au 21 novembre 2014 pour le premier et au 15 mai 2015 pour le second.

Le Conseil de Surveillance tient à remercier Patrick de Cambourg, pour son leadership et les orientations qu'il a données dans son rôle de Président. Sa connaissance approfondie de Mazars et de ses associés fera indiscutablement défaut au Conseil de Surveillance. Mais le processus de transition, qui s'est déroulé sur une année, avait été soigneusement préparé et l'équipe en place, enrichie d'un nouveau membre élu en décembre 2014, est déterminée à poursuivre le travail entrepris, avec énergie et enthousiasme.

Missions spécifiques du Conseil de Surveillance

Performance opérationnelle

Le suivi de la performance financière est l'un des rôles majeurs du Conseil de Surveillance. Nos marchés matures ont été affectés par le ralentissement de l'activité économique, particulièrement en Europe occidentale. Dans les pays émergents aussi, la croissance commence à se ralentir. Dans ce contexte, nos résultats restent très positifs, avec une hausse de notre chiffre d'affaires et de notre profitabilité.

Le Conseil de Surveillance a suivi avec une attention particulière la mise en œuvre de ses recommandations sur le renforcement de nos systèmes de *reporting* et de notre discipline financière. Les efforts significatifs réalisés par le département financier ont permis des améliorations et le Conseil de Surveillance restera attentif à ce que ces améliorations se poursuivent au cours des prochaines années.

Vie associative

En coopération avec le Conseil de Gérance, le Conseil de Surveillance joue un rôle majeur dans la cooptation de nouveaux associés. Favoriser l'émergence des talents et des nouvelles générations d'associés est une mission essentielle. Nous avons également dialogué de manière constructive avec le Conseil de Gérance sur les opportunités de croissance externe, et notamment sur les projets de développement en Asie et en Europe.

Environnement réglementaire

L'environnement réglementaire dans lequel nous opérons, dans toutes nos lignes de métiers, devient de plus en plus exigeant. À titre individuel, aussi bien que collectivement, nous devons nous assurer que la qualité, la conformité aux règles et l'excellence du service que nous fournissons à nos clients sont toujours en première ligne de nos priorités.

2014 a également vu l'adoption de la réforme du marché européen de l'audit, dont la mise en œuvre dans les États membres interviendra en 2016. À l'évidence, les mesures de cette réforme, une fois sa mise en œuvre achevée, ouvriront pour Mazars de nouvelles opportunités et de nouveaux défis.

Membres indépendants

Les membres indépendants sont soumis à des exigences particulières en vertu des codes de gouvernance des cabinets d'audit du Royaume-Uni, des Pays-Bas et de l'Irlande. Afin de respecter la structure intégrée de Mazars, nous gérons les obligations des différents pays au niveau du Groupe en y associant un dialogue régulier avec les exécutifs des pays, si nécessaire.

Les membres indépendants apportent la valeur ajoutée de leurs expertises et aident le Conseil de Surveillance à se concentrer sur certains sujets prioritaires. Ils nous apportent leur vaste expérience, leurs idées neuves et leurs bonnes pratiques ; ils insistent courtoisement, mais de manière constante, pour que le GEB réponde aux problématiques que nous soulevons, et que notre organisation interne gagne en efficacité et en professionnalisme.

Perspectives

Nos collaborateurs et nos associés sont nos premiers atouts. Nous allons continuer à interroger le Conseil de Gérance quant à la gestion de nos ressources humaines et aux investissements effectués pour leur développement. Nous devons donner à toutes et tous des opportunités de grandir, permettre aux meilleurs d'exprimer tout leur potentiel et nous assurer que nous possédons les expertises et les compétences nécessaires pour répondre aux exigences des marchés de demain.

Le Conseil de Surveillance continuera à soutenir et à aider le Conseil de Gérance pour construire un Groupe encore plus performant et encourage le Conseil de Gérance à poursuivre les efforts entrepris. Au cours de l'année à venir, le Conseil de Surveillance continuera également à assurer son rôle de supervision, et concentrera ses travaux sur quatre priorités identifiées :

- le budget et la stratégie, pour s'assurer de la bonne allocation des ressources ;
- la vie associative (promotion et succession, rémunérations) ;
- la gestion du risque ;
- la croissance externe et les processus d'intégration.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTABLIS SELON LES NORMES IFRS

Exercice 2013-2014 clos le 31 août 2014

En milliers d'euros

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| 1 ÉTATS FINANCIERS | 74 |
| COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ | 75 |
| ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL | 75 |
| ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE | 76 |
| VARIATION DES CAPITAUX PROPRES | 77 |
| TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE | 78 |
| 2 NOTES ANNEXES | 79 |
| NOTE 1 : CONTEXTE DE LA PUBLICATION | 79 |
| NOTE 2 : ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS | 79 |
| NOTE 3 : PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES | 79 |
| NOTE 4 : PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION | 86 |
| NOTE 5 : CHIFFRE D'AFFAIRES | 87 |
| NOTE 6 : COÛT DU PERSONNEL TECHNIQUE | 87 |
| NOTE 7 : AUTRES CHARGES | 87 |
| NOTE 8 : INFORMATION SECTORIELLE | 87 |
| NOTE 9 : RÉSULTAT PAR ACTION | 89 |
| NOTE 10 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 89 |
| NOTE 11 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 91 |
| NOTE 12 : AUTRES ACTIFS NON COURANTS | 91 |
| NOTE 13 : CRÉANCES CLIENTS ET TRAVAUX EN COURS | 92 |
| NOTE 14 : AUTRES ACTIFS COURANTS | 92 |
| NOTE 15 : PROVISIONS | 92 |
| NOTE 16 : ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS | 93 |
| NOTE 17 : EMPRUNTS ET CONCOURS BANCAIRES COURANTS | 98 |
| NOTE 18 : DETTES NON COURANTES ET COURANTES ENVERS LES ASSOCIÉS | 99 |
| NOTE 19 : INSTRUMENTS FINANCIERS | 99 |
| NOTE 20 : DÉRIVÉ DE TAUX | 100 |
| NOTE 21 : DETTES FOURNISSEURS ET DETTES DIVERSES | 100 |
| NOTE 22 : IMPÔT SUR LE RÉSULTAT | 100 |
| NOTE 23 : PASSIFS ÉVENTUELS | 101 |
| NOTE 24 : NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE | 101 |
| NOTE 25 : HONORAIRES DES AUDITEURS | 101 |
| NOTE 26 : DROIT À SURPLUS ALLOUÉ AUX MEMBRES DU CONSEIL DE GÉRANCE ET AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE | 101 |
| NOTE 27 : EFFECTIF | 101 |
| NOTE 28 : ENGAGEMENTS HORS BILAN | 102 |
| NOTE 29 : ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE | 102 |
| NOTE 30 : INCIDENCE DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE | 102 |

1. ÉTATS FINANCIERS

Compte de résultat consolidé

Exercice 2013-2014 clos le 31 août 2014

En milliers d'euros

| | Notes | 2013/2014 | 2012/2013 |
|---|------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires | 5 | 1 080 817 | 1 045 610 |
| Coût du personnel technique | 6 | -545 384 | -522 898 |
| MARGE BRUTE | | 535 433 | 522 712 |
| Coût du personnel administratif | | -84 596 | -82 395 |
| Autres charges | 7 | -223 733 | -225 495 |
| Amortissements et provisions | 10, 11, 15 | -18 243 | -16 565 |
| SURPLUS OPÉRATIONNEL | | 208 861 | 198 257 |
| Amortissement des relations clientèles et dépréciation des goodwill | 10 | -4 994 | -4 560 |
| Charges de financement | | -3 188 | -5 092 |
| SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATIONS DES ASSOCIÉS | | 200 679 | 188 604 |
| Rémunérations des associés | | -200 538 | -188 562 |
| RÉSULTAT AVANT IMPÔT | | 141 | 42 |
| Impôt | 22 | -68 | -13 |
| RÉSULTAT APRÈS IMPÔT | | 73 | 29 |
| Résultat par action (en €) | | | |
| – avant dilution | 9 | 0,57 | 0,23 |
| – après dilution | 9 | 0,57 | 0,23 |

État du résultat global

Exercice 2013-2014 clos le 31 août 2014

| | Notes | 2013/2014 | 2012/2013 |
|--------------------------------------|-------|-----------|-----------|
| Résultat après impôt | 3, 6 | 73 | 29 |
| Autres éléments du résultat global | | | |
| RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE | | 73 | 29 |

Les « Autres éléments du résultat global » présentés le cas échéant ci-dessus sont relatifs aux capitaux propres de l'entité consolidante Mazars SCRL.

Les éléments concernant les capitaux propres des entités opérationnelles sont identifiés à la note 18 relative aux « Dettes non courantes et courantes envers les associés » à la rubrique « Autres éléments du résultat global » et ce conformément à la présentation retenue pour les capitaux propres exposée en note 3.11.

1. ÉTATS FINANCIERS SUITE

État de situation financière

Exercice 2013-2014 clos le 31 août 2014

| ACTIF | Notes | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|---|-------|----------------|----------------|
| Actifs non courants | | | |
| Immobilisations incorporelles | 10 | 143 581 | 131 376 |
| Matériels et autres immobilisations corporelles | 11 | 37 094 | 39 477 |
| Autres actifs non courants | 12 | 13 640 | 15 115 |
| TOTAL ACTIFS NON COURANTS | | 194 316 | 185 968 |
| Actifs courants | | | |
| Créances clients et travaux en-cours | 13 | 300 053 | 283 604 |
| Autres actifs courants | 14 | 67 392 | 75 539 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 17 | 66 759 | 62 881 |
| TOTAL ACTIFS COURANTS | | 434 204 | 422 024 |
| TOTAL ACTIF | | 628 520 | 607 992 |

| PASSIF | Notes | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|--|-------|----------------|----------------|
| Capitaux propres | | 679 | 598 |
| Dettes non courantes et courantes envers les associés | | | |
| Partie non courante | 18 | 160 064 | 162 896 |
| Partie courante | 18 | 94 169 | 83 614 |
| TOTAL DETTES NON COURANTES ET COURANTES ENVERS LES ASSOCIÉS | | 254 233 | 246 510 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Emprunts long terme (part à plus d'un an) | 17 | 66 237 | 67 053 |
| Provisions non courantes | 15 | 29 082 | 25 248 |
| TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES | | 95 319 | 92 301 |
| Autres dettes courantes | | | |
| Emprunts long terme (part à moins d'un an) | 17 | 19 463 | 22 043 |
| Concours bancaires courants | 17 | 25 135 | 36 236 |
| Dettes fournisseurs et dettes diverses | 21 | 217 777 | 202 085 |
| Provisions courantes | 15 | 15 914 | 8 219 |
| TOTAL AUTRES DETTES COURANTES | | 278 289 | 268 583 |
| TOTAL PASSIF | | 628 520 | 607 992 |

Variation des capitaux propres

Exercice 2013-2014 clos le 31 août 2014

| | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|--|--------------|--------------|
| CAPITAUX PROPRES À L'OUVERTURE APRÈS AFFECTATION | 598 | 551 |
| dont capital social | 312 | 294 |
| dont réserves | 286 | 257 |
| AUGMENTATION DE CAPITAL | 8 | 19 |
| RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE | 73 | 29 |
| CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE APRÈS AFFECTATION | 679 | 598 |
| dont capital social | 320 | 312 |
| dont réserves | 359 | 286 |
| Nombre d'actions, d'une valeur nominale de 2,5 euros, à la clôture | 128 148 | 124 788 |

1. ÉTATS FINANCIERS SUITE

Tableau de flux de trésorerie

Exercice 2013-2014 clos le 31 août 2014

| | Notes | 2013/2014 | 2012/2013 |
|--|-------|----------------|----------------|
| FLUX LIÉS À L'ACTIVITÉ | | | |
| Résultat net | | 73 | 29 |
| Dotations nettes des reprises : amortissements et provisions | | 22 095 | 24 885 |
| Plus et moins values de cession | | -685 | -71 |
| CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT | | 21 483 | 24 844 |
| Variation des actifs courants et autres | | -4 024 | -2 699 |
| Variation des dettes courantes et autres | | 13 318 | -12 393 |
| Variation des dettes courantes envers les associés | | 10 555 | 22 665 |
| VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT | 24.1 | 19 849 | 7 573 |
| FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ | | 41 332 | 32 417 |
| FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS | | | |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles | 24.2 | -24 728 | -15 764 |
| Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles | | 1 063 | 1 869 |
| Acquisition des autres actifs non courants | | -4 036 | -1 459 |
| Cessions des autres actifs non courants | | 2 784 | 1 166 |
| Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales | 24.3 | -2 250 | -4 482 |
| FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS | | -27 167 | -18 670 |
| OPÉRATIONS DE FINANCEMENT | | | |
| Variation des dettes non courantes envers les associés | | 5 520 | 444 |
| Augmentation de capital | | 8 | 19 |
| Émissions ou souscriptions d'emprunts | 24.4 | 23 447 | 38 048 |
| Remboursements d'emprunts | 24.4 | -26 843 | -23 357 |
| FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT | | 2 133 | 15 154 |
| VARIATION DE LA TRÉSORERIE | | 16 297 | 28 900 |
| Incidences de la variation des taux de change | | -1 318 | -100 |
| TRÉSORERIE À L'OUVERTURE | | 26 645 | -2 155 |
| TRÉSORERIE À LA CLÔTURE | | 41 624 | 26 645 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | | 66 759 | 62 881 |
| Concours bancaires courants | | -25 135 | -36 236 |
| TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE | | 41 624 | 26 645 |

2. NOTES ANNEXES

Note 1 : Contexte de la publication

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2014 ont été établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 19 novembre 2014 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance le 20 novembre 2014. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale de Mazars SCRL le 13 décembre 2014.

Note 2 : Évènements significatifs

Aucun évènement significatif n'est intervenu au cours de l'exercice. L'évolution du périmètre de consolidation est présentée en note 4.

Note 3 : Principes et méthodes comptables

3.1. Nouvelles normes et interprétations applicables aux comptes de l'exercice 2013-2014

Mazars a appliqué pour la première fois aux comptes de l'exercice 2013-2014 les nouvelles normes et amendements de normes suivants, applicables obligatoirement :

- IAS 19 révisée relative à la *comptabilisation des avantages du personnel* ;
- Norme IFRS 13 – *évaluations à la juste valeur* ;
- Amendements à IAS 12 « *Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents* » ;
- Amendements à IFRS 7, *Informations à fournir : Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers* ;
- Processus annuel d'amélioration des normes – cycle 2009-2011.

Ces textes n'ont pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe, à l'exception de la révision de la norme IAS 19, dont les effets sont présentés en note 3.21.

Mazars n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes, dont l'application n'est obligatoire en Europe que pour les exercices postérieurs à l'exercice 2013-2014 ou dont le processus d'adoption en Europe n'est pas finalisé. Il s'agit :

- des normes et interprétations d'application obligatoire pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2014 suivantes :

- Les nouvelles normes de consolidation, incluant leurs amendements publiés depuis : IFRS 10 *États financiers consolidés*, y compris les amendements relatifs aux sociétés d'investissement, IFRS 11 *Partenariats*, IFRS 12 *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*, ainsi que les normes IAS 27R *États financiers individuels* et IAS 28R *Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises* amendées suite au *consolidation package* ;
 - Amendements à IAS 32, *sur la compensation d'actifs financiers et de passifs financiers* ;
 - Amendements à IAS 39 *relatifs à la novation de dérivés* ;
 - Amendements à IAS 36 *sur l'information à fournir relative à la valeur recouvrable des actifs non financiers* ;
 - IFRIC 21, *Taxes (Levies)*, interprétation adoptée par l'Union européenne en juin 2014, et qui sera applicable obligatoirement en Europe au cours de l'exercice prochain ;
- des normes d'application obligatoire pour les exercices ultérieurs :
 - Améliorations annuelles des normes, cycles 2010-2012 et 2011-2013, dont le processus d'adoption en Europe devrait différer la date d'application obligatoire (1^{er} juillet 2014 selon l'IASB) ;
 - Améliorations annuelles des normes, cycles 2012-2014, non encore adoptées par l'Union européenne et dont la date d'application obligatoire a été fixée par l'IASB au 1^{er} janvier 2016 ;
 - Amendements à IAS 19 – *Avantages du personnel – contribution des employés*, dont le processus d'adoption en Europe devrait différer la date d'application obligatoire (1^{er} juillet 2014 selon l'IASB) ;
 - Amendements à IAS 16 et IAS 38 – *Clarification des méthodes de dépréciation acceptables*, en cours d'adoption par l'Union européenne et dont la date d'application obligatoire a été fixée par l'IASB au 1^{er} janvier 2016 ;
 - IFRS 9 – *Instruments financiers* (norme remplaçant la norme IAS 39), non encore adoptée par l'Union européenne et dont la date d'application obligatoire a été fixée par l'IASB au 1^{er} janvier 2018 ;
 - IFRS 15 – *Revenus tirés de contrats avec des clients*, norme publiée en mai 2014, non encore adoptée par l'Union européenne, et dont la date d'application obligatoire a été fixée par l'IASB au 1^{er} janvier 2017.

Mazars n'anticipe pas d'impact significatif de la première application des nouvelles normes et interprétations sur les comptes du prochain exercice, en particulier des nouvelles normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 sur la consolidation. La norme IFRS 12 pourra toutefois requérir des informations complémentaires en annexe au titre des filiales et autres investissements du Groupe.

L'analyse par Mazars des impacts potentiels, sur les comptes consolidés, des textes d'application plus lointaine, est en cours et ne permet pas, à ce stade, de fournir une information pertinente.

3.2. Monnaie de présentation des comptes consolidés

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

3.3. Définition du périmètre de consolidation

Les formes juridiques des entités constituant l'Organisation Mazars sont diverses : *partnerships* à responsabilité illimitée ou limitée, sociétés à responsabilité limitée, en fonction des usages ou des contraintes légales nationales qui leur sont applicables. Ces entités sont également assujetties à des normes d'éthique et techniques, à raison à la fois des règles internes Mazars et des législations et règlements nationaux applicables. Les statuts et autres documents institutionnels de Mazars SCRL (« les accords Mazars ») contiennent des dispositions relatives à la dévolution du contrôle des entités ainsi que des dispositions prévoyant que les règles résultant des accords Mazars sont subordonnées aux législations et règlements nationaux.

Dans ce contexte, et sur la base des accords Mazars, les actionnaires de Mazars SCRL (« les associés »), qui exercent tous leur activité au sein d'entités Mazars (« les entités »), ont retenu, pour les besoins de l'information financière de l'Organisation, Mazars SCRL comme l'entité consolidante de toutes les entités sous le contrôle des associés, et le référentiel IFRS tel qu'applicable dans l'Union européenne, comme le référentiel comptable applicable.

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. La liste des principaux pays concernés, dont les entités entrent dans le périmètre de consolidation, est présentée en note 4.

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

Conformément aux règles édictées par les IFRS, l'établissement des comptes consolidés implique que le Conseil de Gérance de l'Organisation 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 de l'Organisation concernent principalement la valeur des produits non facturés sur des missions, l'évaluation des créances, les dépréciations au titre des créances clients, les coûts des immobilisations incorporelles et dépréciations des goodwill, les provisions pour retraite.

Les principaux postes de l'état de situation financière au 31 août 2014 pour lesquels sont appliquées des règles d'évaluation pouvant conduire à des ajustements significatifs sont les suivants :

- provisions pour risques et charges : les risques professionnels concernent principalement la Côte d'Ivoire, l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la France pour un total de 2 353 milliers d'euros. Le risque pays, inclus dans le poste « Autres » des provisions, s'élève à 1 313 milliers d'euros et concerne l'Allemagne, Djibouti, le Luxembourg et le Mexique ;
- engagements de retraite : les hypothèses et calculs actuariels retenus sont précisés pour les pays concernés dans la note 16.

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

3.5. Chiffre d'affaires

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

Les travaux en cours incluent les prestations de services rendues et non encore facturées. L'estimation des travaux en cours, et donc des produits liés aux prestations de 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. Les travaux en cours sont regroupés, pour la présentation à l'état de situation financière, avec les créances clients.

3.6. Présentation du résultat avant et après impôt

Le résultat, avant et après impôt, présenté dans les états financiers de Mazars SCRL, comme l'impôt lui-même, correspond à la seule activité de Mazars SCRL, étant précisé que toutes les sommes revenant aux associés au niveau des entités ou de leurs filiales sont constitutives, quelle qu'en soit la forme, de rémunérations et sont en conséquence classées dans la rubrique « Rémunérations des associés ». En raison de la diversité des statuts juridiques, fiscaux et sociaux des associés (principalement : salariat et actionariat pour les sociétés à responsabilité limitée ; 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...

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

Mazars SCRL n'exerce aucune activité professionnelle directe et n'a aucun salarié. Elle facture aux entités du Groupe des prestations de coordination et de développement ainsi qu'une redevance de marque ; elle se dote des ressources nécessaires pour exercer ses

missions grâce à des prestations des entités ou à des concours externes et n'a pas vocation, aux termes des accords Mazars, à dégager une profitabilité significative.

3.7. Soldes intermédiaires du compte de résultat

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

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

3.8. Impôt sur le résultat

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

À l'exception de l'impôt sur le résultat de Mazars SCRL, les impôts relatifs au résultat des sociétés à responsabilité limitée relevant de l'impôt sur les sociétés figurent dans la rubrique « Rémunérations des associés » et, pour la part restant à la charge de l'Organisation, dans la rubrique « Autres charges ».

En conséquence, l'impôt se limite au seul impôt sur le résultat de Mazars SCRL. Cet impôt n'étant pas significatif, il n'est pas présenté de preuve d'impôt.

3.9. Impôts différés

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.

Conformément à la norme IAS 12.58, les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les « Dettes non courantes envers les associés » pour les éléments qui sont portés directement au débit ou au crédit de ce poste, ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

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.

3.10. 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 des entités opérationnelles, dans les « Dettes non courantes et courantes envers les associés » (cf. note 18).

3.11. Capitaux propres et dettes non courantes et courantes envers les associés

Les capitaux propres, présentés dans l'état de situation financière, correspondent uniquement aux capitaux propres de l'entité consolidante Mazars SCRL.

Les apports des associés au titre du financement permanent des entités sont présentés à l'état de situation financière en « Dettes non courantes et courantes envers les associés », dans la partie non courante. La partie de leur rémunération différée au-delà de la date de clôture est présentée à l'état de situation financière en « Dettes non courantes et courantes envers les associés », dans la partie courante.

3.12. Opérations en monnaies étrangères

Les opérations réalisées par les entités en monnaies autres que la monnaie fonctionnelle desdites entités sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Toute différence de change résultant de ces transactions est comptabilisée en résultat de la période.

Les actifs et passifs libellés en monnaies autres que la monnaie fonctionnelle des entités sont convertis au taux

de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en résultat de la période.

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

Les comptes des entités situées à l'extérieur de la zone euro sont exprimés en devises locales, qui constituent généralement leur monnaie de fonctionnement, et sont convertis en euros de la façon suivante :

- les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de la période ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont comptabilisés en « Dettes non courantes envers les associés » dans la rubrique « Autres éléments du résultat global ».

3.14. 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 et du rapprochement en France entre Mazars et Guérard Viala, événements fondateurs de l'Organisation actuelle et de son fonctionnement institutionnel, opérationnel et financier.

L'examen rétrospectif a été effectué par pays pour les regroupements antérieurs au 31 août 2003 qui concernent principalement la France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas.

Les écarts d'acquisition ou goodwill présentés à l'état de situation financière dans la rubrique « Immobilisations incorporelles » résultent donc des opérations de croissance externe réalisées par l'Organisation.

Le goodwill représente la différence constatée entre le prix d'acquisition des titres (y compris les éventuels compléments de prix enregistrés en autres dettes) et la quote-part acquise de la juste valeur des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition.

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

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.

3.15. Immobilisations incorporelles autres que les goodwill

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 de l'Organisation. La durée d'amortissement pratiquée sur les relations clientèles correspond à leur durée moyenne estimée.

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

3.16. Immobilisations corporelles

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

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents 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.

3.17. Perte de valeur des actifs immobilisés

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. L'Organisation 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 trois 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.

3.18. Contrats de location

Les contrats de location-financement qui transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont comptabilisés dans l'état de situation financière dès l'origine du contrat de location pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements

minimaux prévus au contrat de location. Ces biens sont enregistrés en « Immobilisations corporelles », avec inscription en contrepartie d'une dette financière. Ils sont amortis selon les durées applicables aux immobilisations corporelles, telles que définies ci-avant. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunt et par un amortissement correspondant à la dépréciation de l'immobilisation corporelle louée.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont traités comme des contrats de location simple. Les sommes dues au bailleur au titre de ces contrats sont comptabilisées en « Autres charges » dans le compte de résultat, 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 présenté dans les engagements hors bilan (cf. note 28).

3.19. Instruments financiers

Les instruments financiers correspondent aux actifs financiers et aux passifs financiers. Ces instruments financiers, détenus ou émis, concourent au financement de l'activité. Ils se composent des principaux éléments suivants :

- Actifs financiers :
 - Actifs financiers disponibles à la vente
 - Prêts et créances rattachées
 - Créances clients
 - Trésorerie et équivalents de trésorerie
 - Instruments dérivés actifs.

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

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.

Elle fait l'objet d'une dépréciation complémentaire à 100 % pour les créances dont l'antériorité excède un an.

- Passifs financiers :
 - Dettes courantes envers les associés
 - Emprunts bancaires
 - Concours bancaires
 - Dettes fournisseurs
 - Instruments dérivés passifs.

Les emprunts bancaires sont comptabilisés au coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Ce calcul inclut tous les frais et commissions prévus au contrat entre les parties. Selon cette méthode, les frais directement attribuables à l'acquisition de la dette financière sont comptabilisés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe valorise les instruments dérivés à la valeur de marché à la clôture et procède à des tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs de la couverture, conformément aux pratiques de marché. Les paramètres de marché sont issus d'un fournisseur externe (Bloomberg).

La variation de juste valeur efficace des instruments dérivés est enregistrée en « Dettes non courantes envers les associés ». Les variations de valeur efficace des instruments dérivés sont déterminées à partir de la seule valeur intrinsèque de l'option, la valeur temps étant exclue de la relation de couverture. Les variations de valeur temps sont en conséquence enregistrées en compte de résultat.

Conformément à la norme IAS 7 (Tableau des flux de trésorerie), la trésorerie et les équivalents de trésorerie, de l'état de situation financière et figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, regroupent la trésorerie en banque, les caisses et les placements à court terme (inférieur ou égal à trois mois) immédiatement disponibles ou facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

3.20. Provisions

Une provision est comptabilisée lorsque :

- l'Organisation 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.

3.21. Engagements de retraite (associés et non associés)

Les salariés et associés du Groupe bénéficient dans certains pays de compléments de retraites qui sont versés annuellement aux retraités ou d'indemnités de départ à la retraite qui sont versées en une fois au moment du départ à la retraite. Le Groupe offre ces avantages à travers, soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, l'Organisation 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.

Le calcul des provisions relatives aux régimes à prestations définies est établi selon la méthode dite des « unités de crédit projetées ». L'évaluation tient compte :

- du statut, de l'âge et de l'ancienneté acquise par les différentes catégories de personnel ;
- du taux de rotation calculé selon la moyenne des sorties par catégorie ;
- des salaires et appointements moyens incluant primes, gratifications et avantages en nature, majorés le cas échéant d'un coefficient de charges sociales patronales en vigueur ;
- d'un taux d'actualisation fixé en référence au rendement d'obligations privées de haute qualité et en cohérence avec la durée de l'engagement ;
- d'un calcul d'espérance de vie déterminé par référence aux tables de mortalité en vigueur dans les pays concernés.

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

| | Indemnité de fin de carrière | Régime de retraite | Autres avantages à long terme |
|---------------|------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Allemagne | x | x | |
| Corée du Sud | | x | |
| Côte d'Ivoire | x | | |
| États-Unis | | x | |
| France | x | x | |
| Grèce | x | | |
| Inde | | x | x |
| Mexique | x | | |
| Royaume-Uni | | x | |
| Suisse | | x | |
| Turquie | x | | |

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

L'IASB a publié, le 16 juin 2011, la norme IAS 19 révisée *Avantages du personnel* qui annule et remplace IAS 19. Elle a été adoptée par la Commission européenne le 5 juin 2012. La date d'entrée en vigueur obligatoire de l'IAS 19 révisée est fixée au 1^{er} janvier 2013.

Les effets pour le Groupe de l'application de la norme IAS 19 révisée au 1^{er} septembre 2013 sont les suivants :

- abandon de la méthode du corridor pour la reconnaissance des écarts actuariels pour les avantages postérieurs à l'emploi au profit d'une reconnaissance immédiate en autres éléments du résultat global ;
- reconnaissance immédiate au résultat du coût des services passés ;
- abandon du concept de taux de rendement attendu des actifs au profit du coût d'intérêt net de l'obligation, défini en référence au taux d'actualisation à l'ouverture ;
- reconnaissance en report à nouveau des éléments non reconnus à l'ouverture avec pour impact une diminution des capitaux propres de l'ordre de 5,8 millions d'euros imputée sur les « Dettes non courantes envers les associés ».

Ces impacts ainsi que les effets relatifs à l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée au 1^{er} septembre 2012 sont présentés par zone géographique en note 16.

3.22. Information sectorielle

L'Organisation actuelle met l'accent sur le développement transnational des offres de services.

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

- pour la GBU PIE (*Public Interest Entities*), l'offre de services en matière d'audit, de certification des comptes et de conseil à destination principalement des sociétés cotées ;
- pour la GBU OMB (*Owner-Managed Businesses*), l'offre de services de conseil et d'audit dédiée aux sociétés non cotées ;
- pour la GBU TAX-LAW, l'offre de services regroupant une gamme complète de conseil en matière de fiscalité et de juridique dans le respect des normes et des incompatibilités.

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

2. NOTES ANNEXES SUITE

3.23. Information géographique

L'information géographique est déclinée selon deux critères : activité et effectif.

La présentation par zone permet d'évaluer le résultat des efforts entrepris par l'Organisation en matière de couverture géographique.

Note 4 : Périmètre de consolidation

Outre l'entité consolidante, le périmètre de consolidation est constitué d'entités opérationnelles réparties dans 72 pays.

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

| Pays | Périmètre 2013-2014 |
|-----------------------------------|--|
| ENTITÉ CONSOLIDANTE | |
| Belgique | Mazars SCRL Avenue Marcel Thiry, 77 – box 4 – B-1200 – Bruxelles |
| ENTITÉS OPÉRATIONNELLES | |
| Afrique du Sud | Mazars Rialto Road – Grand Moorings Precinct – 7441 Century City – Cape Town |
| Allemagne | Mazars GmbH Theodor-Stern-Kai 1 – 60596 Frankfurt am Main |
| Brésil | Mazars Cabrera LTDA Traça Ramos de Azevedo 206, 12º Andar – Centro – São Paulo |
| Espagne | Mazars Auditores SLP Calle Diputación 260 – 08007 Barcelona |
| États-Unis | WeiserMazars 135 West 50th Street, New York, NY 10020 |
| France | Mazars SA 61 rue Henri Regnault – 92075 Paris La Défense |
| Irlande | Mazars Block 3 – Harcourt Centre – Harcourt Road – Dublin |
| Italie | Mazars SpA Corso di Porta Vigentina 35 – 20122 Milano |
| Pays-Bas | Mazars Paardekooper Hoffmann NV Mazars Building – Rivium Promenade 200 – 2909 LM Capelle a/d IJssel PO Box 23123 – 3001 KC Rotterdam |
| Royaume-Uni | Mazars LLP Tower Bridge House, St Katharine's Way, London E1W 1DD |
| Suède | Mazars SET Mäster Samuelsgatan 56 – SE-111 – 83 Stockholm |
| Autres Pays de l'Union européenne | 14 pays |
| Reste du Monde | Europe (4), Amérique du Nord (2), Amérique latine et centrale (6), Asie-Pacifique (11), Afrique et Moyen-Orient (24) |

Nouveau pays consolidé : Croatie.

Des opérations de croissance ont été réalisées notamment aux États-Unis, au Brésil, au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, en France, en Italie, en Roumanie et en Suède.

On constate par ailleurs au cours de l'exercice la sortie de périmètre d'une entité en Indonésie et de deux bureaux en Allemagne.

Note 5 : Chiffre d'affaires

| | 2013/2014 | 2012/2013 |
|-------------------------|------------------|------------------|
| Facturations | 1 132 086 | 1 081 881 |
| Frais refacturables | -46 819 | -43 277 |
| Variations des en-cours | -4 450 | 7 006 |
| TOTAL | 1 080 817 | 1 045 610 |

L'activité 2013-2014 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de 3,4 % sur la période. À périmètre constant, cette progression s'élève à 1,5 %.

Note 6 : Coût du personnel technique

| | 2013/2014 | 2012/2013 |
|---------------------------|----------------|----------------|
| Charges de personnel | 526 182 | 505 712 |
| Charges de sous-traitance | 19 202 | 17 186 |
| TOTAL | 545 384 | 522 898 |

Note 7 : Autres charges

| | 2013/2014 | 2012/2013 |
|---|----------------|----------------|
| FRAIS GÉNÉRAUX | | |
| Frais immobiliers | 69 687 | 69 897 |
| Taxes, assurances, cotisations professionnelles | 32 300 | 32 869 |
| Services généraux | 32 624 | 33 596 |
| Autres | 88 737 | 88 313 |
| SOUS-TOTAL | 223 348 | 224 675 |
| ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS | 385 | 820 |
| TOTAL | 223 733 | 225 495 |

Par comparaison avec l'exercice précédent, les frais généraux baissent, traduisant une politique volontariste de maîtrise des coûts.

Par ailleurs, aucun coût exceptionnel significatif n'a été constaté sur la période.

Note 8 : Information sectorielle

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

Les actifs de Mazars sont principalement constitués des encours et créances clients et des immobilisations incorporelles de type goodwill et relations clientèles.

La répartition géographique de ces immobilisations incorporelles est présentée en note 10.

Présentation par secteur d'activité

L'Organisation Mazars est structurée en termes opérationnels par GBU (*Global Business Units*) orientées, pour deux d'entre elles, selon la typologie de la clientèle (PIE, OMB) et, pour la troisième, selon l'offre de services (*TAX, LAW*). À compter du 1^{er} septembre 2013, l'offre *TAX-LAW* est présentée sur un seul agrégat.

Les données 2012-2013 ont été retraitées afin de permettre la comparaison avec la déclinaison présentée en 2013-2014.

2. NOTES ANNEXES SUITE

État de situation financière

| | 31 août 2014 | | | 31 août 2013 | | |
|--------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| | Créances clients | Travaux en-cours | Total | Créances clients | Travaux en-cours | Total |
| PIE | 129 702 | 23 960 | 153 662 | 113 693 | 27 958 | 141 651 |
| OMB | 82 500 | 29 100 | 111 601 | 85 447 | 27 419 | 112 866 |
| TAX-LAW | 24 090 | 10 700 | 34 790 | 18 281 | 10 805 | 29 086 |
| TOTAL | 236 292 | 63 761 | 300 053 | 217 422 | 66 182 | 283 604 |

Compte de résultat

| | 2013/2014 | | | 2012/2013 | | |
|--------------|--------------------|-----------------------------|----------------|--------------------|-----------------------------|----------------|
| | Chiffre d'affaires | Coût du personnel technique | Marge brute | Chiffre d'affaires | Coût du personnel technique | Marge brute |
| PIE | 560 165 | -287 250 | 272 915 | 537 820 | -272 925 | 264 895 |
| OMB | 393 860 | -198 478 | 195 382 | 380 560 | -186 597 | 193 963 |
| TAX-LAW | 126 792 | -59 656 | 67 136 | 127 230 | -63 376 | 63 854 |
| TOTAL | 1 080 817 | -545 384 | 535 433 | 1 045 610 | -522 898 | 522 712 |

Présentation par zone géographique

| | 2013/2014 | 2012/2013 | Variation |
|-------------------------|------------------|------------------|--------------|
| TOTAL ACTIVITÉ* | 1 080 817 | 1 045 610 | 3,4 % |
| Europe – zone euro | 544 899 | 534 648 | 1,9 % |
| Europe – hors zone euro | 246 134 | 227 253 | 8,3 % |
| Amériques | 163 091 | 152 084 | 7,2 % |
| Asie | 56 929 | 65 224 | -12,7 % |
| Afrique & Moyen-Orient | 69 763 | 66 401 | 5,1 % |

* Dont France 317 461 (+1,2 %), Royaume-Uni 146 855 (+10,2 %), États-Unis 117 461 (+6,6 %), Pays-Bas 71 557 (-3,4 %).

| | 2013/2014 | 2012/2013 | Variation |
|-------------------------|---------------|---------------|--------------|
| TOTAL EFFECTIF* | 14 088 | 13 746 | 2,5 % |
| Europe – zone euro | 4 986 | 5 039 | -1,1 % |
| Europe – hors zone euro | 2 828 | 2 584 | 9,5 % |
| Amériques | 1 950 | 1 655 | 17,8 % |
| Asie | 1 937 | 2 272 | -14,7 % |
| Afrique & Moyen-Orient | 2 387 | 2 196 | 8,7 % |

* En équivalent temps plein.

Note 9 : Résultat par action

Résultat net part du Groupe et résultat net des activités poursuivies par action :

| | 2013/2014 | 2012/2013 |
|--|-----------|-----------|
| NUMÉRATEUR : | | |
| Résultat net part du Groupe | 73 | 29 |
| Résultat net part du Groupe des activités poursuivies | 73 | 29 |
| DÉNOMINATEUR : | | |
| Nombre d'actions en circulation à 2,5 euros | 128 148 | 124 788 |
| Effet dilutif des attributions gratuites d'actions | | |
| Nombre moyen d'actions en circulation après dilution | 128 148 | 124 788 |
| RÉSULTAT PAR ACTION (EN €) : | | |
| Résultat net part du Groupe par action de base | 0,57 | 0,23 |
| Résultat net part du Groupe par action après dilution | 0,57 | 0,23 |
| Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action de base | 0,57 | 0,23 |
| Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action après dilution | 0,57 | 0,23 |

Il n'y a aucun instrument dilutif en circulation.

Note 10 : Immobilisations incorporelles

| | 31 août 2014 | Mouvements de l'exercice | | | | | 31 août 2013 | |
|---|-----------------|--------------------------|---------------|-------------|----------------------------|---------------------|-----------------|----------------|
| | | Acquisitions | Dotations | Cessions | Variations de périmètre | Écarts de change | | Autres |
| Relations clientèles | 57 754 | 4 500 | | 149 | 1 459 | 601 | 51 045 | |
| Goodwill | 110 655 | 3 170 | | | 3 875 | 1 221 | 102 388 | |
| Autres immobilisations incorporelles | 34 252 | 5 840 | | -289 | 75 | 101 | -29 | 28 554 |
| VALEURS BRUTES | 202 660 | 13 510 | | -141 | 5 410 | 1 922 | -29 | 181 988 |
| Relations clientèles | -30 225 | | -4 003 | 26 | 335 | -368 | | -26 215 |
| Goodwill | -5 094 | | -991 | -234 | | -219 | | -3 651 |
| Autres immobilisations incorporelles | -23 760 | | -2 650 | -378 | -46 | 59 | | -20 746 |
| AMORTISSEMENTS/ DÉPRÉCIATIONS | -59 079 | | -7 643 | -585 | 289 | -528 | | -50 612 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES | 143 581 | 13 510 | -7 643 | -726 | 5 699 | 1 394 | -29 | 131 376 |

Les variations de change concernent principalement les actifs enregistrés au Royaume-Uni et aux États-Unis.

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

2. NOTES ANNEXES SUITE

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

| | Valeur nette comptable au 31 août 2014 | | Valeur nette comptable au 31 août 2013 | |
|-----------------------------------|---|----------------|---|---------------|
| | Relations clientèles | Goodwill | Relations clientèles | Goodwill |
| EUROPE – ZONE EURO | 10 670 | 48 028 | 10 100 | 45 471 |
| Allemagne | | 4 450 | | 4 450 |
| France | 10 315 | 38 731 | 9 966 | 36 811 |
| Irlande | | 575 | | 626 |
| Pays-Bas | 356 | 3 294 | 134 | 3 294 |
| Italie | | 977 | | 290 |
| EUROPE – HORS ZONE EURO | 3 708 | 9 842 | 3 360 | 9 992 |
| Danemark | 749 | | 939 | |
| Hongrie | 9 | 271 | | 284 |
| Royaume-Uni | 1 751 | 9 571 | 2 268 | 9 708 |
| Suède | 1 199 | | 153 | |
| AMÉRIQUES | 11 636 | 41 098 | 9 491 | 36 692 |
| Bermudes | 909 | 1 025 | 906 | 1 135 |
| Canada | 52 | 610 | 76 | 627 |
| Chili | | 960 | | 947 |
| États-Unis | 10 675 | 38 502 | 8 509 | 33 983 |
| ASIE | 1 514 | 5 076 | 1 871 | 4 986 |
| Hong Kong | | 1 098 | | 1 094 |
| Singapour | 1 514 | 3 234 | 1 871 | 3 155 |
| Thaïlande | | 744 | | 737 |
| AFRIQUE & MOYEN-ORIENT | | 1 456 | | 1 476 |
| Botswana | | 925 | | 937 |
| Égypte | | 532 | | 539 |
| AUTRES PAYS | | 60 | 9 | 120 |
| TOTAL | 27 528 | 105 560 | 24 831 | 98 737 |

Les principaux montants inscrits à 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. Aux États-Unis, les montants sont relatifs à l'intégration du Cabinet Weiser en 2010 au sein du groupe Mazars.

Au titre de 2014, des opérations de croissance ont été réalisées aux États-Unis, en France, en Suède et en Italie et constituent l'essentiel des variations.

Note 11 : Immobilisations corporelles

| | 31 août 2014 | Mouvements de l'exercice | | | | | 31 août 2013 | |
|---|-----------------|--------------------------|----------------|---------------|----------------------------|---------------------|-----------------|----------------|
| | | Acquisitions | Dotations | Cessions | Variations de périmètre | Écarts de change | | Autres |
| Agencements et installations | 49 467 | 3 596 | | -1 396 | -113 | 388 | -1 554 | 48 547 |
| Matériel de transport et autres | 6 814 | 1 089 | | -1 819 | -92 | 306 | | 7 330 |
| Mobilier et matériel de bureau | 74 664 | 6 534 | | -4 788 | -203 | 557 | 1 611 | 70 954 |
| VALEURS BRUTES | 130 945 | 11 218 | | -8 003 | -409 | 1 251 | 57 | 126 831 |
| Agencements et installations | -33 588 | | -4 827 | 1 227 | 111 | -281 | 891 | -30 709 |
| Matériel de transport et autres | -6 073 | | -1 117 | 1 082 | 40 | -164 | -3 | -5 910 |
| Mobilier et matériel de bureau | -54 190 | | -6 944 | 4 790 | 100 | -328 | -1 073 | -50 735 |
| AMORTISSEMENTS/ DÉPRÉCIATIONS | -93 851 | | -12 888 | 7 099 | 250 | -773 | -185 | -87 354 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES | 37 094 | 11 218 | -12 888 | -905 | -159 | 478 | -128 | 39 477 |

Note 12 : Autres actifs non courants

Le tableau ci-dessous présente les actifs financiers :

| | 31 août 2014 | Mouvements de l'exercice | | | | | 31 août 2013 | |
|--|-----------------|--------------------------|---------------|---------------|----------------------------|---------------------|-----------------|---------------|
| | | Acquisitions | Dotations | Cessions | Variations de périmètre | Écarts de change | | Autres |
| Titres – sociétés non consolidées | 892 | 174 | | -3 | -1 489 | 1 | -157 | 2 366 |
| Prêts | 3 291 | 1 666 | | -1 673 | | 20 | -248 | 3 526 |
| Dépôts et cautionnements | 1 582 | 65 | | -41 | 36 | 19 | 70 | 1 433 |
| Autres immobilisations financières | 10 578 | 2 130 | | -1 067 | -43 | -19 | 39 | 9 538 |
| VALEURS BRUTES | 16 343 | 4 036 | | -2 784 | -1 496 | 21 | -297 | 16 863 |
| Titres – sociétés non consolidées | -132 | | -418 | 428 | | | 34 | -176 |
| Prêts | 71 | | -185 | 185 | | | | 71 |
| Dépôts et cautionnements | -76 | | -4 | 41 | | | -84 | -29 |
| Autres immobilisations financières | -2 566 | | -963 | 5 | | 7 | | -1 615 |
| DÉPRÉCIATIONS | -2 703 | | -1 571 | 659 | | 7 | -50 | -1 748 |
| ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS | 13 640 | 4 036 | -1 571 | -2 125 | -1 496 | 28 | -347 | 15 115 |

2. NOTES ANNEXES SUITE

Note 13 : Créances clients et travaux en-cours

Au 31 août 2014, les créances clients et travaux en-cours se présentent comme suit :

| | 31 août 2014 | | | 31 août 2013 |
|---|------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| | Valeur nette comptable | Valeur brute | Dépréciation | Valeur nette comptable |
| Créances clients | 247 736 | 285 103 | -37 367 | 226 626 |
| Travaux en-cours | 83 989 | 134 025 | -50 036 | 87 388 |
| Avances et acomptes reçus | -20 228 | -20 228 | | -21 205 |
| Produits constatés d'avance | -11 444 | -11 444 | | -9 204 |
| CRÉANCES CLIENTS ET TRAVAUX EN-COURS | 300 053 | 387 457 | -87 404 | 283 604 |

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

| | Total | De 91 jours à | | |
|-------------------------------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| | | <90 jours | < 1 an | > 1 an |
| Valeur brute au 31 août 2014 | 285 103 | 211 440 | 41 012 | 32 652 |
| Dépréciation au 31 août 2014 | -37 367 | -7 507 | -5 123 | -24 737 |
| VALEUR NETTE AU 31 AOÛT 2014 | 247 736 | 203 932 | 35 889 | 7 915 |

Au 31 août 2014, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de douze mois.

Note 14 : Autres actifs courants

Le tableau ci-dessous présente les autres actifs :

| | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Créances sociales | 1 947 | 1 403 |
| Créances fiscales | 19 387 | 17 102 |
| Comptes courants et débiteurs divers | 25 010 | 37 685 |
| Charges constatées d'avance | 19 742 | 17 974 |
| Écart de conversion actif | 1 307 | 1 375 |
| TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS | 67 392 | 75 539 |

Note 15 : Provisions

| | 31 août 2014 | Ajustement sur capitaux propres (IAS 19) | Entrée de périmètre | Reclassement | Dotations | Reprises suite à consommation | Reprises non utilisées | 31 août 2013 |
|---------------------------|---------------|--|---------------------|---------------|---------------|-------------------------------|------------------------|---------------|
| Risques professionnels | 2 353 | | | 66 | 2 252 | -2 182 | -285 | 2 501 |
| Retraites (hors associés) | 29 208 | 7 485 | 1 617 | 168 | 4 258 | -4 313 | -1 804 | 21 797 |
| Locaux inoccupés | 911 | | | 49 | 224 | -182 | 0 | 821 |
| Autres | 12 525 | | | -1 300 | 6 362 | -2 436 | 1 550 | 8 348 |
| TOTAL | 44 996 | 7 485 | 1 617 | -1 017 | 13 096 | -9 113 | -539 | 33 467 |

| | Part à moins d'un an | Part à plus d'un an | Total |
|---------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Risques professionnels | 2 134 | 219 | 2 353 |
| Retraites (hors associés) | 3 477 | 25 731 | 29 208 |
| Locaux inoccupés | 276 | 635 | 911 |
| Autres | 10 027 | 2 498 | 12 525 |
| TOTAL | 15 914 | 29 082 | 44 996 |

La rubrique « Autres » du poste « Provisions » regroupe notamment des provisions destinées à couvrir des risques économiques particuliers (Djibouti, Mexique) et des provisions relatives au personnel.

Le poste « Retraites (hors associés) » a fait l'objet d'une évaluation actuarielle au regard de la norme IAS 19 révisée. Les informations concernant ces engagements de retraite figurent dans la note 16.

Une revalorisation des provisions « Retraite (hors associés) » a été constatée sur l'exercice suite à la suppression de la méthode d'évaluation dite « du corridor » et l'application de la norme IAS 19 révisée. L'impact pris directement sur les « Dettes non courantes envers les associés » est de 7,5 millions d'euros.

Note 16 : Engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés sont déterminés et comptabilisés en accord avec les principes comptables présentés en note 3.21. Ils concernent les salariés et associés du Groupe.

Les principaux engagements du Groupe au titre des retraites et avantages similaires concernent les régimes à prestations définies suivants :

- des indemnités de cessation de service (France, Côte d'Ivoire, Mexique, Corée du Sud, Grèce, Turquie) ;
- des services de retraite complémentaire (Allemagne, Royaume-Uni, Suisse, États-Unis, Inde) qui s'ajoutent aux régimes nationaux ;
- d'autres avantages à long terme (Inde).

Hypothèses retenues

Les hypothèses financières retenues pour chacune des zones géographiques du périmètre des engagements exposés dans la note 3 « Principes et méthodes comptables » sont les suivantes :

| | Taux d'actualisation 2014 | Taux d'actualisation 2013 | Taux d'inflation 2014 | Taux d'inflation 2013 |
|----------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Corée du Sud | 3,00 % | 3,00 % | 2,50 % | 3,00 % |
| Côte d'Ivoire | 6,50 % | 6,50 % | 3,00 % | 3,00 % |
| États-Unis | 3,54 % | 5,5 % | 2,50 % | 3,00 % |
| Pays de la zone euro | 2,00 % | 3,25 % | 2,00 % | 2,00 % |
| Inde | 8,50 % | 8,50 % | 5,00 % | 5,00 % |
| Mexique | 6,96 % | 7,15 % | 4,00 % | 4,00 % |
| Royaume-Uni | 4,10 % | 4,40 % | 3,10 % | 2,50 % |
| Suisse | 1,60 % | 2,00 % | 1,50 % | 1,50 % |
| Turquie | 9,16 % | 10 % | 5,00 % | 5,00 % |

Conformément à la norme IAS 19 révisée, le coût d'intérêt net a été déterminé sur la base du taux d'actualisation à l'ouverture.

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.

2. NOTES ANNEXES SUITE

La sensibilité des principaux engagements à une variation de plus ou moins 0,5 % des taux d'actualisation est présentée ci-après :

| | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres pays | Total |
|----------------------------------|------------|----------------------|-------------|--------|-------------|---------|
| Engagement au 31 août 2014 | 45 043 | 11 360 | 32 744 | 13 201 | 1 556 | 103 904 |
| Impact d'une hausse de 0,5 % | -1 624 | -833 | -2 508 | -806 | -89 | -5 861 |
| Impact d'une diminution de 0,5 % | 1 850 | 886 | 2 810 | 915 | 93 | 6 554 |

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 2014 | | | | | 31 août 2013 | | | |
|-------------|--------------|-------------|---------|------------|------------|--------------|-------------|------------|------------|
| | Actions | Obligations | Dérivés | Trésorerie | Immobilier | Actions | Obligations | Trésorerie | Immobilier |
| France | 31 % | 69 % | 0 % | 0 % | 0 % | 33 % | 67 % | 0 % | 0 % |
| Royaume-Uni | 53 % | 45 % | 0 % | 2 % | 0 % | 54 % | 44 % | 2 % | 0 % |
| Suisse | 25 % | 51 % | 5 % | 2 % | 17 % | 31 % | 47 % | 7 % | 16 % |

Montants des provisions

| | 31 août 2014 | | | | | | 31 août 2013 | | | | | |
|---|---------------|----------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------------|---------------|------------|--------------|---------------|
| | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total |
| Valeur actuelle des engagements pour services rendus | 45 043 | 11 360 | 32 744 | 13 201 | 1 556 | 103 904 | 35 803 | 9 560 | 29 712 | 9 128 | 1 154 | 85 356 |
| Juste valeur des actifs financiers de couverture | - | 3 331 | 32 154 | 10 831 | 139 | 46 455 | - | 3 336 | 26 945 | 7 775 | 115 | 38 170 |
| Surplus ou (déficit) | 45 043 | 8 029 | 590 | 2 370 | 1 417 | 57 448 | 35 803 | 6 224 | 2 767 | 1 353 | 1 039 | 47 186 |
| Écarts actuariels non comptabilisés | - | - | - | - | - | - | - | -498 | -4 807 | -825 | 307 | -5 823 |
| Coût des services passés non comptabilisés | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| (PROVISIONS) ACTIFS nets reconnus à l'état de situation financière | 45 043 | 8 029 | 590 | 2 370 | 1 417 | 57 448 | 35 803 | 5 726 | -2 040 | 528 | 1 347 | 41 363 |

L'évolution de la provision se traduit ainsi :

| | 31 août 2014 | | | | | | 31 août 2013 | | | | | |
|---|---------------|----------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------------|---------------|------------|--------------|---------------|
| | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total |
| Provision à l'ouverture | 35 803 | 5 726 | -2 040 | 528 | 1 347 | 41 363 | - | 5 100 | -1 897 | 331 | 1 512 | 5 046 |
| Adoption de la norme IAS 19 R (report à nouveau) | - | 499 | 4 807 | 825 | -307 | 5 823 | - | - | - | - | - | - |
| Écarts actuariels (autres éléments du résultat global) | 6 208 | 1 554 | -1 616 | 1 042 | 84 | 7 273 | - | - | - | - | - | - |
| Charges de l'année | 3 543 | 652 | 226 | 529 | 294 | 5 244 | - | 918 | 638 | 794 | -41 | 2 309 |
| Prestations versées au cours de l'exercice | -2 187 | -402 | -788 | -554 | -69 | -3 999 | - | -312 | -781 | -597 | -125 | -1 814 |
| Entrée de périmètre/ Autres* | 1 676 | - | - | - | 70 | 1 746 | 35 803 | 20 | - | - | - | 35 823 |
| (PROVISIONS) ACTIFS NETS reconnus à l'état de situation financière | 45 043 | 8 029 | 590 | 2 370 | 1 417 | 57 448 | 35 803 | 5 726 | -2 040 | 528 | 1 347 | 41 363 |

* Une provision d'un montant de 35,8 M€ avait été comptabilisée à fin 2013 au titre de l'entité WeiserMazars aux USA mais ne figurait pas dans la note 16.

Les entrées de périmètre concernent le régime d'indemnité de fin de carrière en Grèce pour l'année 2013 et pour l'année 2014, une acquisition réalisée par l'entité aux États-Unis pour un montant de 1,6 million d'euros et l'intégration d'un régime d'avantage à long terme en Inde.

L'application rétrospective au 1^{er} septembre 2012 de la norme IAS 19 révisée se présente comme suit :

| | 31 août 2014 | | | | | | 31 août 2013 | | | | | |
|---|---------------|----------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total |
| Provision à l'ouverture | 35 803 | 6 224 | 2 767 | 1 353 | 1 039 | 47 186 | - | 5 100 | -1 897 | 331 | 1 512 | 5 046 |
| Adoption de la norme IAS 19 R (report à nouveau) | - | - | - | - | - | - | - | 91 | 7 341 | 1 556 | -428 | 8 560 |
| Écarts actuariels (autres éléments du résultat global) | 6 208 | 1 554 | -1 616 | 1 042 | 84 | 7 273 | - | 467 | -1 697 | -355 | 54 | -1 531 |
| Charges de l'année | 3 543 | 652 | 226 | 529 | 294 | 5 244 | - | 858 | -198 | 418 | 25 | 1 102 |
| Prestations versées au cours de l'exercice | -2 187 | -402 | -788 | -554 | -69 | -3 999 | - | -312 | -781 | -597 | -125 | -1 814 |
| Entrée de périmètre/ Autres* | 1 676 | - | - | - | 70 | 1 746 | 35 803 | 20 | - | - | - | 35 823 |
| (PROVISIONS) ACTIFS NETS reconnus à l'état de situation financière | 45 043 | 8 029 | 590 | 2 370 | 1 417 | 57 448 | 35 803 | 6 224 | 2 767 | 1 353 | 1 039 | 47 186 |

* Une provision d'un montant de 35,8 M€ avait été comptabilisée à fin 2013 au titre de l'entité WeiserMazars aux USA mais ne figurait pas dans la note 16.

2. NOTES ANNEXES SUITE

La provision retraite hors associés figurant à l'état de situation financière se présente comme suit (cf. note 15) :

| | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|---|---------------|---------------|
| Provision nette retraite à la clôture | 57 448 | 41 364 |
| Moins provision en dettes non courantes envers les associés* | -27 712 | -19 566 |
| Réserves affectées aux dettes retraite | -528 | |
| PROVISION RETRAITE À L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE | 29 208 | 21 797 |

* Provision présentée en « Dettes non courantes envers les associés ».

Les engagements relatifs au régime de retraite de l'entité WeiserMazars aux États-Unis ont été intégrés dans le périmètre d'analyse actuarielle au 1^{er} septembre 2013.

Au 31 août 2013, le montant provisionné relatif aux engagements de retraite aux États-Unis s'élevait à 35,8 millions d'euros et n'avait pas fait l'objet d'une évaluation actuarielle au regard de la norme IAS 19.

Évolution sur l'exercice

Évolution des engagements :

| | 31 août 2014 | | | | | | 31 août 2013 | | | | | |
|---|---------------|----------------------|---------------|---------------|--------------|----------------|---------------|----------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total |
| Valeur actualisée de l'obligation à l'ouverture | 35 803 | 9 560 | 29 712 | 9 128 | 1 154 | 85 356 | - | 8 242 | 32 283 | 12 520 | 1 214 | 54 259 |
| Coût des services rendus de la période | 1 232 | 429 | - | 578 | 119 | 2 359 | - | 438 | - | 624 | 98 | 1 159 |
| Intérêt sur actualisation | 1 919 | 296 | 1 332 | 172 | 83 | 3 802 | - | 278 | 1 215 | 207 | 90 | 1 790 |
| Cotisations participants | - | - | - | 571 | - | 571 | - | - | - | 473 | - | 473 |
| Primes payées | - | - | - | -134 | - | -134 | - | - | - | -134 | - | -134 |
| Acquisition/ Cession/Transfert/ Autres* | 1 676 | 29 | - | - | 70 | 1 775 | 35 803 | 283 | - | - | - | 36 086 |
| Profit/Perte lié à une liquidation ou réduction de régime | - | - | - | - | - | - | - | - | - | -4 072 | - | -4 072 |
| Pertes et (gains) actuariels générés sur l'obligation | 6 208 | 1 542 | 450 | 1 074 | 94 | 9 368 | - | 524 | -634 | -616 | 52 | -674 |
| Prestations payées | -2 187 | -496 | -959 | 1 537 | -69 | -2 174 | - | -205 | -954 | 448 | -118 | -829 |
| Effet de change | 391 | - | 2 209 | 275 | 105 | 2 980 | - | - | -2 198 | -321 | -182 | -2 701 |
| VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION À LA CLÔTURE | 45 043 | 11 360 | 32 744 | 13 201 | 1 556 | 103 904 | 35 803 | 9 560 | 29 712 | 9 128 | 1 154 | 85 356 |

* Une provision d'un montant de 35,8 M€ avait été comptabilisée à fin 2013 au titre de l'entité WeiserMazars aux USA mais ne figurait pas dans la note 16.

Évolution des actifs investis :

| | 31 août 2014 | | | | | | 31 août 2013 | | | | | |
|---|--------------|----------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|--------------|----------------------|---------------|--------------|-------------|---------------|
| | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total |
| Juste valeur des actifs de couverture à l'ouverture | - | 3 336 | 26 945 | 7 775 | 115 | 38 170 | - | 3 052 | 26 839 | 10 633 | 129 | 40 653 |
| Rendement attendu des actifs | - | 101 | 1 223 | 162 | 11 | 1 497 | - | 121 | 1 099 | 364 | 11 | 1 595 |
| Primes nettes de frais de gestion | - | 46 | 788 | 554 | - | 1 387 | - | 120 | 781 | 463 | 47 | 1 410 |
| Cotisations des employés | - | - | - | 571 | 23 | 594 | - | - | - | 473 | - | 473 |
| (Pertes) et gains actuariels générés sur les actifs | - | -12 | 2 065 | 32 | - | 2 085 | - | 56 | 1 063 | -261 | -2 | 856 |
| Diminution/Règlement | - | - | - | - | - | - | - | - | - | -4 072 | - | -4 072 |
| Prestations payées | - | -140 | -959 | 1 537 | -23 | 415 | - | -13 | -954 | 448 | -40 | -559 |
| Effet de change | - | - | 2 092 | 200 | 13 | 2 306 | - | - | -1 884 | -273 | -30 | -2 187 |
| JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE À LA CLÔTURE | - | 3 331 | 32 154 | 10 831 | 139 | 46 455 | - | 3 336 | 26 945 | 7 775 | 115 | 38 170 |

Charges comptabilisées

La charge nette de l'exercice 2013-2014 se décompose ainsi :

| | 2013/2014 | | | | | | 2012/2013 | | | | | |
|---|--------------|----------------------|-------------|------------|-------------|--------------|------------|----------------------|-------------|------------|-------------|--------------|
| | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total |
| Coût des services rendus | 1 232 | 429 | - | 445 | 119 | 2 225 | - | 438 | - | 624 | 98 | 1 159 |
| Charge d'intérêt | 1 919 | 194 | 109 | 10 | 72 | 2 304 | - | 278 | 1 215 | 207 | 90 | 1 789 |
| Rendement attendu des actifs | - | - | - | - | - | - | - | -121 | -1 099 | -364 | -11 | -1 595 |
| Acquisition/Cession | - | 29 | - | - | - | 29 | - | 263 | - | - | - | 263 |
| Amortissement des écarts actuariels | - | - | - | - | 10 | 10 | - | 61 | 386 | 36 | -33 | 449 |
| Impact des liquidations ou réductions de régime | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Effet de change | 391 | - | 117 | 74 | 93 | 675 | - | - | 137 | 292 | -185 | 244 |
| CHARGE NETTE DE L'EXERCICE | 3 543 | 652 | 226 | 529 | 294 | 5 244 | - | 918 | 638 | 794 | -41 | 2 309 |

2. NOTES ANNEXES SUITE

Écarts actuariels

Les pertes actuarielles générées sur l'exercice 2013-2014 s'élèvent à 7,5 millions d'euros et se décomposent ainsi :

| | 2013/2014 | | | | | |
|---|------------|-----------|-------------|--------|-------------|--------|
| | États-Unis | Zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres Pays | Total |
| Pertes et (gains) actuariels sur obligation | 6 208 | 1 542 | 450 | 1 074 | 94 | 9 368 |
| Pertes et (gains) d'expérience sur obligation | 731 | -138 | -1 705 | 242 | 136 | -735 |
| Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières | 6 502 | 1 679 | 1 805 | 833 | -11 | 10 807 |
| Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques | -1 024 | - | 350 | - | -32 | -705 |
| Pertes et (gains) d'expérience sur actifs du régime | - | 12 | -2 065 | -32 | - | -2 086 |
| Pertes et (gains) actuariels | 6 208 | 1 554 | -1 616 | 1 042 | 93 | 7 281 |

Note 17 : Emprunts et concours bancaires courants

| | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|--|----------------|----------------|
| EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES | | |
| à moins d'un an | 19 463 | 22 043 |
| à plus d'un an et moins de cinq ans | 53 286 | 63 794 |
| à plus de cinq ans | 12 951 | 3 259 |
| Sous-total à plus d'un an | 66 237 | 67 053 |
| TOTAL EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES | 85 700 | 89 096 |
| CONCOURS BANCAIRES COURANTS | | |
| à moins d'un an | 25 135 | 36 236 |
| ENDETTEMENT FINANCIER | 110 835 | 125 332 |
| TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE | -66 759 | -62 881 |
| ENDETTEMENT FINANCIER NET | 44 076 | 62 451 |

Le Groupe a procédé à une restructuration de sa dette en 2012-2013 en substituant des financements moyen terme à des financements court terme.

On note au cours de l'exercice 2013-2014 une amélioration de la trésorerie court terme de 15 millions d'euros.

La baisse significative des concours bancaires courants concerne principalement le Royaume-Uni.

| | Emprunts, autres dettes financières | | Concours bancaires courants | | Trésorerie et équivalents de trésorerie | | Endettement financier net | |
|----------------|-------------------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|---|----------------|---------------------------|---------------|
| | 31 août 2014 | 31 août 2013 | 31 août 2014 | 31 août 2013 | 31 août 2014 | 31 août 2013 | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
| EUR | 61 321 | 65 402 | 17 068 | 18 000 | -37 714 | -38 902 | 40 674 | 44 500 |
| USD | 10 519 | 14 130 | | | -2 511 | -1 877 | 8 008 | 12 253 |
| GBP | | 4 | 1 360 | 14 188 | -587 | -6 | 773 | 14 186 |
| ZAR | 3 212 | 3 888 | 1 758 | 1 094 | -1 380 | -26 | 3 591 | 4 955 |
| Autres devises | 10 648 | 5 672 | 4 949 | 2 954 | -24 566 | -22 070 | -8 968 | -13 444 |
| TOTAL | 85 700 | 89 096 | 25 135 | 36 236 | -66 759 | -62 881 | 44 076 | 62 451 |

Note 18 : Dettes non courantes et courantes envers les associés

| | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|--|----------------|----------------|
| DETTES NON COURANTES : | | |
| Financement permanent | 117 884 | 127 066 |
| <i>dont autres éléments du résultat global</i> | -13 714 | -11 |
| Dettes retraites et assimilés | 38 084 | 28 670 |
| Emprunt obligataire | 12 734 | 13 363 |
| Impôts différés (nets) | -8 638 | -6 203 |
| | 160 064 | 162 896 |
| DETTES COURANTES : | | |
| Rémunération différée | 94 169 | 83 614 |
| TOTAL | 254 233 | 246 510 |

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 global » correspond pour 13,7 millions d'euros à l'impact de la suppression de la méthode d'évaluation dite « du corridor » et l'application de la norme IAS 19 révisée relative aux engagements de retraite associés et non-associés.

La contrepartie est présentée à la rubrique « Dettes retraites et assimilés » pour les associés pour 6,2 millions d'euros (cf. ci-dessus) et à la rubrique « Provisions » pour les non-associés pour 7,5 millions d'euros (cf. note 15).

Les principaux pays concernés sont pour les associés : États-Unis et Allemagne ; pour les non-associés : Royaume-Uni et Suisse.

L'essentiel de l'évolution de la rémunération différée correspond à l'augmentation du surplus distribué.

Note 19 : Instruments financiers

19.1 Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers correspond à leur valeur comptable figurant à l'état de situation financière.

19.2 Gestion des risques financiers

L'Organisation est financée par les apports des associés au titre du financement permanent, les rémunérations des associés non distribuées, et des emprunts souscrits par les entités.

Afin de piloter ses activités et sa gestion des risques financiers, l'Organisation a mis en place une gouvernance composée des organes suivants :

- Le Conseil de Gérance (*Global Executive Board*) a la responsabilité de la performance opérationnelle et de la croissance organique de Mazars.
- Le Conseil de Surveillance (Group Governance Council) assure une supervision générale des activités du Conseil de Gérance.
- Le Global Strategic Committee a pour mission l'instruction des questions stratégiques liées au développement du Groupe. Il agit sur délégation du Conseil de Gérance et du Conseil de Surveillance.
- Les Comités exécutifs nationaux : ils sont élus pour diriger les entités membres et piloter les opérations au niveau national, conformément au cadre établi par l'Organisation Mazars et en tenant compte de la coordination stratégique et opérationnelle du Groupe.

La gestion des risques financiers est donc en premier lieu de la responsabilité des Comités exécutifs nationaux sur leur périmètre et fait l'objet d'échanges avec les autres organes de la gouvernance 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.

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.

2. NOTES ANNEXES SUITE

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

Gestion du risque de change

Chaque entité de l'Organisation 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.

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.

Note 20 : Dérivé de taux

Dérivé de taux sur crédit senior BRED

Mazars SA (France) a souscrit en mars 2013, un contrat de financement auprès de la BRED structuré ainsi :

- un crédit senior d'un montant maximal de 10 millions d'euros, d'une durée de sept ans, utilisable par tirages pendant une durée maximale de trois ans, remboursable linéairement en quatre annuités à compter de mars 2016 ;
- un crédit d'acquisition d'un montant maximal de 10 millions d'euros, d'une durée de sept ans, utilisable par tirages pendant une durée maximale de deux ans, remboursable linéairement en cinq annuités à compter d'août 2014.

Au cours de l'exercice précédent, le crédit senior a fait l'objet d'un tirage de 10 millions d'euros et le crédit d'acquisition d'un tirage de 4,7 millions d'euros.

Conformément au calendrier contractuel, un premier remboursement de 0,9 million d'euros du crédit d'acquisition est intervenu en août 2014. Au 31 août 2014, le solde total de ces crédits s'élève à 13,8 millions d'euros.

Une opération de garantie de taux plafond pour ces deux crédits avait été mise en place en juillet 2013. Au 31 août 2013, l'impact de l'ajustement de la valeur de ces dérivés étant non significatif, aucun retraitement n'avait été effectué dans les états financiers.

Au 31 août 2014, la valeur de marché du dérivé détenu par Mazars pour couvrir le crédit senior est de 29 milliers d'euros et celle pour couvrir le crédit d'acquisition est de 14 milliers d'euros. Ces montants ont été enregistrés en charges financières.

Les tests prospectif et rétrospectif concluent à l'efficacité de la couverture du risque de taux. Aucune variation n'a donc été enregistrée à ce titre dans les autres éléments du résultat global.

Note 21: Dettes fournisseurs et dettes diverses

| | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Fournisseurs et dettes diverses | 114 529 | 104 535 |
| Dettes sociales | 53 529 | 45 324 |
| Dettes fiscales | 49 719 | 52 226 |
| TOTAL | 217 777 | 202 085 |

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

Note 22 : Impôt sur le résultat

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

| | 2013/2014 | 2012/2013 |
|--|---------------|---------------|
| Impôt à la charge des associés (« Rémunération des associés ») | 9 179 | 8 697 |
| Impôt à la charge de l'Organisation (« Autres charges ») | 2 210 | 3 122 |
| Impôt Mazars SCRL | 68 | 13 |
| TOTAL | 11 457 | 11 832 |

Le montant des impôts différés s'établit à :

| | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Impôts différés actifs | 10 950 | 8 584 |
| Impôts différés passifs | -2 312 | -2 381 |
| TOTAL | 8 638 | 6 203 |

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

Les impôts différés passifs sont relatifs aux clientèles amortissables présentées à l'actif et dont le financement est assuré par les associés.

En conséquence, les impôts différés nets sont présentés en « Dettes non courantes envers les associés ».

Note 23 : Passifs éventuels

Il n'existe pas de passif éventuel au 31 août 2014 et 2013.

Note 24 : Notes sur le tableau des flux de trésorerie

24.1 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a diminué de 19,8 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- la contribution des associés à l'amélioration du BFR à hauteur de 10,6 millions d'euros ;
- une augmentation de l'encours clients et travaux en cours pour 12,2 millions d'euros compensée par un décalage des règlements fournisseurs pour 13,3 millions d'euros ;
- une réduction des autres actifs courants pour 8,1 millions d'euros.

24.2 Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles concernent principalement les États-Unis, la France et la Suède, et correspondent aussi à différentes installations de logiciels informatiques réalisées par le Groupe.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles sont essentiellement du matériel de bureau et informatique et des agencements et installations de nouveaux bureaux.

24.3 Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales

L'opération principale concerne la France (Uniconseils).

24.4 Souscription/remboursement d'emprunt

La souscription et le remboursement des emprunts concernent principalement deux pays, la France et les États-Unis.

Note 25 : Honoraires des auditeurs

Les honoraires d'audit se ventilent comme suit :

| | 2013/2014 | 2012/2013 |
|--|--------------|--------------|
| Firmes du réseau BDO | 428 | 423 |
| Firmes du réseau Crowe Horwath International | 457 | 477 |
| Autres | 569 | 468 |
| TOTAL | 1 454 | 1 368 |

Les auditeurs BDO et Crowe Horwath International n'ont fourni à Mazars SCRL ou à ses filiales aucune prestation autre que celle relative à la certification de leurs comptes.

Note 26 : Droit à surplus alloué aux membres du Conseil de Gérance et aux membres du Conseil de Surveillance

Le droit à surplus devant revenir aux six membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars SCRL, et aux quatorze membres du Conseil de Surveillance s'élève au titre de l'exercice 2013-2014 à 10,5 millions d'euros. Celui-ci a été payé au cours de l'exercice ou constitue une dette courante à la clôture.

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

Note 27 : Effectif

| Effectif moyen* | 2013/2014 | 2012/2013 |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Associés | 748 | 742 |
| Personnel technique | 11 401 | 11 047 |
| Personnel administratif | 1 939 | 1 957 |
| TOTAL | 14 088 | 13 746 |

* En équivalent temps plein.

2. NOTES ANNEXES SUITE

Note 28 : Engagements hors bilan

| | 31 août 2014 | 31 août 2013 |
|--|----------------|----------------|
| ENGAGEMENTS DE PAIEMENT DE LOYERS NON RÉSILIABLES : | | |
| à moins d'un an | 46 407 | 40 909 |
| à plus d'un an et moins de 5 ans | 143 917 | 145 591 |
| à plus de 5 ans | 43 020 | 65 989 |
| Sous-total | 233 344 | 252 489 |
| PAIEMENTS À RECEVOIR DE CONTRATS DE SOUS-LOCATION NON RÉSILIABLES | 7 751 | 9 269 |
| CAUTIONS DONNÉES | 15 954 | 15 127 |

Note 29 : Évènements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2013-2014 de nature à avoir eu une incidence sur les comptes de l'exercice.

Note 30 : Incidence des entrées de périmètre

| | France | Croatie | Total |
|---|--------------|------------|--------------|
| | 1-oct.-13 | 1-sept.-13 | |
| EFFECTIF* | | | |
| Associés | | 1 | 1 |
| Personnel technique | 27 | 26 | 53 |
| Personnel administratif | 3 | 3 | 6 |
| Total | 30 | 30 | 60 |
| COMPTE DE RÉSULTAT | | | |
| Chiffre d'affaires | 3 126 | 1 041 | 4 167 |
| Surplus opérationnel | 110 | 271 | 381 |
| ACTIF AU 31 AOÛT 2014 | | | |
| Actifs non courants | 2 699 | 23 | 2 722 |
| Actifs courants | 3 540 | 539 | 4 079 |
| TOTAL | 6 239 | 562 | 6 800 |
| PASSIF AU 31 AOÛT 2014 | | | |
| Dettes non courantes et courantes envers les associés | | 111 | 111 |
| Autres dettes non courantes | 454 | 127 | 581 |
| Autres dettes courantes | 2 051 | 324 | 2 374 |
| TOTAL | 2 505 | 562 | 3 066 |

* En équivalent temps plein.

Les montants repris à l'actif dans le poste « Actifs non courants » intègrent notamment les goodwill reconnus sur les opérations concernées. Ils ont été déterminés par différence entre le prix d'acquisition et une évaluation de la juste valeur de la relation clientèle composée de mandats d'audit, de contrats, notamment d'expertise comptable et d'un portefeuille de relations clientèles ayant une durée de vie finie.

Les données consolidées au 31 août 2014 ne permettent pas d'identifier l'exhaustivité des impacts au niveau du bilan consolidé des opérations de croissance telles que mentionnées dans la note 4 et concernant les États-Unis, le Brésil, le Royaume-Uni, l'Afrique du Sud, l'Italie, la Roumanie et la Suède et ne sont donc pas reprises dans le tableau ci-dessus.

Néanmoins, l'impact au niveau de l'activité par ces opérations s'élève à 29 millions d'euros.

RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

Aux associés de Mazars SCRL,

En tant qu'auditeurs contractuels, nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de Mazars SCRL et des entités qui forment l'Organisation Mazars, comprenant l'état de situation financière au 31 août 2014, le compte de résultat, l'état du résultat global, l'état de variation des capitaux propres et le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et les notes explicatives 1 à 30.

Responsabilité du Conseil de Gérance pour les états financiers consolidés

Le Conseil de Gérance est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers conformément au référentiel des Normes Internationales d'Information Financière tel qu'adopté par l'Union européenne, ainsi que d'un contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et à la présentation sincère des états financiers consolidés afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion

sur le fonctionnement efficace du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Conseil de Gérance, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés donnent une image fidèle de la situation financière de Mazars SCRL et des entités qui forment l'Organisation Mazars au 31 août 2014, ainsi que de leur performance financière et leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel des Normes Internationales d'Information Financière tel qu'adopté par l'Union européenne.

Fait à Bruxelles et Londres, le 4 décembre 2014



BDO
André Killesse
Belgique



Crowe Clark Whitehill LLP
Steve Gale
Royaume-Uni

Breaking new ground*

Mazars est une organisation intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil, et les services comptables, fiscaux et juridiques, qui accroît chaque année sa couverture géographique internationale.

Au 31 août 2014, Mazars était présent directement dans 72 pays, avec plus de 14 000 professionnels hautement qualifiés. Notre chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2013-2014 s'est établi à 1 080,8 millions d'euros, ce qui représente une hausse de 3,4 % par rapport à l'exercice précédent (5,8 % à taux de change constants).

L'innovation est au cœur de nos valeurs et de notre ADN. Nous sommes convaincus que la valeur d'une organisation se mesure à sa capacité à présenter ses informations financières et extrafinancières de manière transparente et intégrée, et de répondre ainsi aux attentes de ses parties prenantes. C'est pourquoi nous avons décidé d'amorcer une démarche de *reporting* intégré, en conformité avec les recommandations du cadre défini par l'IIRC (*International Integrated Reporting Council*). Un rapport intégré est une communication concise sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives d'une organisation lui permettent, dans son environnement, de créer de la valeur à court, moyen et long terme.

Nous continuons également à contribuer activement aux travaux de l'IIRC, pour faire en sorte que le *reporting* intégré fournisse un jour aux entreprises un référentiel qui leur permettra de se présenter de manière parfaitement transparente, complète et aisément compréhensible pour toutes leurs parties prenantes. Notre offre de services reflète aussi cet engagement, puisque nous proposons des certifications RSE (Responsabilité sociale et environnementale) et anticorruption. Notre département RSE a récemment reçu l'accréditation ISO.

Pour Mazars, cette nouvelle étape témoigne de notre volonté d'informer notre environnement économique de ce que nous sommes et de la manière dont nous créons de la valeur à long terme et au service de l'intérêt général. Ce choix de la transparence n'est pas nouveau. En 2005, nous avons été la première organisation internationale d'audit et de conseil à publier un Rapport Annuel Groupe, qui incluait la présentation de nos comptes consolidés, établis selon les normes IFRS, et co-audités. À ce jour, nous restons, dans notre profession, les seuls à avoir effectué cet exercice de transparence.

Notre engagement est aussi celui de la responsabilité et nous prenons, à ce titre, notre pleine part aux débats qui concernent les évolutions de notre profession. Au cours de l'année écoulée, nous avons ainsi apporté notre contribution aux discussions relatives à la réforme du marché européen de l'audit. Les exigences de la Directive européenne et les réglementations qui s'y rattachent vont renforcer le rôle et l'indépendance des auditeurs et permettre une plus grande ouverture du marché. Au-delà des enjeux qui ont un impact direct sur nos activités, nous faisons également entendre notre voix dans le débat public.

Être transparent dans nos actions et dans nos ambitions, aux niveaux local et global, est plus qu'un engagement. C'est une manière de réaffirmer chaque jour nos valeurs, de les partager et de les faire vivre, collectivement. Nous sommes plus que jamais convaincus que c'est en contruisant ensemble des solutions, avec nos clients et nos parties prenantes que nous pourrions créer, distribuer et partager de la valeur collective à long terme.

Paris La Défense, 15 décembre 2014

Philippe Castagnac
Jean-Luc Barlet

Conformément aux exigences réglementaires, la version intégrale de notre Rapport de Transparence a été mise en ligne sur www.mazars.com

* Ouvrir de nouveaux horizons

MAZARS

Communication Groupe

Core team Reporting Intégré : Jean-Luc Barlet, Nick Landrot,
Grégoire Morlaës-Dusautoir, Marie-Laure Soulié

DESIGN ET PRODUCTION

Conçu et réalisé par **SampsonMay**

Téléphone : +44 (0)20 7403 4099 www.sampsonmay.com

RÉDACTION

Terry Ascencio-Parvy, Jean-Philippe Daniel

CRÉDITS PHOTOS

David Beyda, Marthe Le More



Imprimé par Park Communications sur du papier certifié FSC®.

Park est une entreprise certifiée EMAS et son système de gestion environnementale est certifié ISO 14001.

100 % des encres utilisées sont à base d'huiles végétales, 95 % des composants chimiques seront recyclés et réutilisés et, en moyenne, 99 % des déchets produits lors de l'impression de ce document seront recyclés.

Ce document est imprimé sur Satimat, un papier contenant 15 % de fibres recyclées et 85 % de fibres vierges provenant de forêts ayant reçu la certification FSC® pour la qualité de leur gestion responsable. La pulpe utilisée dans la fabrication de ce papier a été blanchie via un procédé sans chlore.

MAZARS SCRL

77, Avenue Marcel Thiry

B-1200 – Bruxelles

Belgique

www.mazars.com



Pour plus d'informations
www.mazars.com

