



# BREAKING NEW GROUND\*

**SYNTHÈSE**

2013/2014 RAPPORT ANNUEL

\*OUVRIR DE NOUVEAUX HORIZONS

# SOMMAIRE

REPORTING INTEGRÉ	03
STRATÉGIE	04
À PROPOS DE MAZARS	05
NOTRE CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR	06
SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER	08
NOS INDICATEURS DE PERFORMANCE 2013-2014	10
FAITS MARQUANTS	12
PROMOUVOIR LA CONFIANCE ET LA QUALITÉ	14
CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS	16
PRÉPARER L'AVENIR	18

Tous les Rapports Annuels publiés par Mazars depuis 2004-2005 peuvent être consultés et téléchargés sur : [annualreport.mazars.com](http://annualreport.mazars.com)

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



Ce document est un extrait de notre rapport annuel.  
Vous pouvez télécharger la version complète sur : [annualreport.mazars.com](http://annualreport.mazars.com)

Pour lire en ligne les états financiers de l'exercice 2012/2013, vous pouvez utiliser le QR code ou vous rendre sur [www.mazars.com/financialstatements](http://www.mazars.com/financialstatements)

# 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 EXTRA-FINANCIÈRES 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 de 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'avions 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'information sur la démarche de *reporting* intégré : [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)

\* Anciens collaborateurs







**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 4 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.







*“Nos résultats démontrent à la fois la pertinence de notre modèle et la confiance du marché en nos expertises et en nos offres de services.”*

Philippe Castagnac – CEO Groupe et Président du Conseil de Gérance

## 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 ou 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.**

\*Au 31 août 2014



# 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

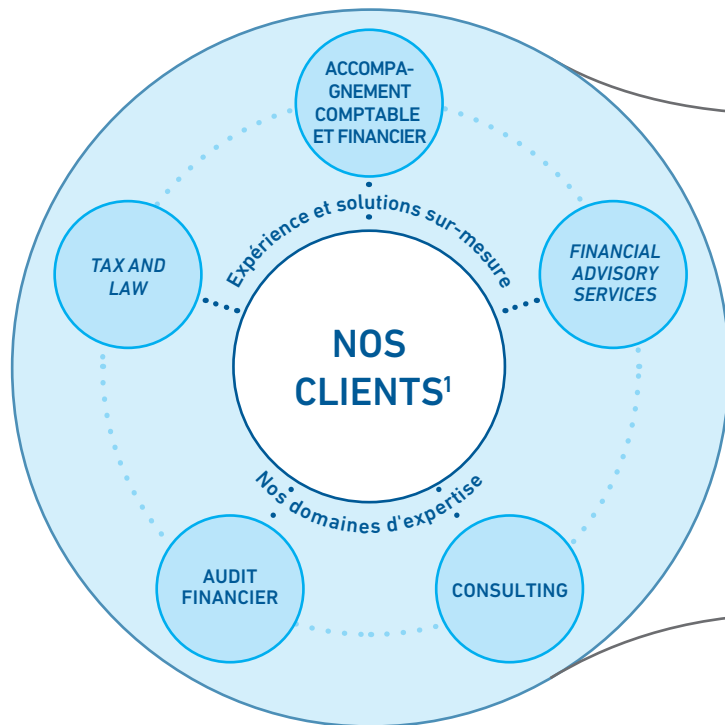
- en développant l'expertise technique et en assurant une éthique irréprochable ;
- en prenant en compte les spécificités sectorielles ;
- en partageant les mêmes standards de haute qualité dans tous les bureaux Mazars ;
- en menant de des contrôles qualité réguliers.

#### 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



<sup>1</sup>Entités 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
- Efficience
- 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  
PUBLICINDUSTRIE  
& SERVICES

Ressources  
Industrie  
Distribution  
Media

## Avec nos clients

Nous simplifions et confortons les prises de décisions 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 extra-financières.

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 progression, 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 extra-financière 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.

# SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER

Couverture géographique au 1<sup>er</sup> 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

## AMÉRIQUE DU NORD

Collaborateurs : 783  
Bureaux : 9

- Bermudes
- Canada
- États-Unis
- (incluant des bureaux de représentation dans les Caraïbes)

## AMÉRIQUE CENTRALE ET AMÉRIQUE DU SUD

Collaborateurs : 1 167  
Bureaux : 18

- Antilles Néerlandaises
- Argentine
- Brésil
- Chili
- Équateur
- Mexique
- Pérou
- Uruguay
- Venezuela



- 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

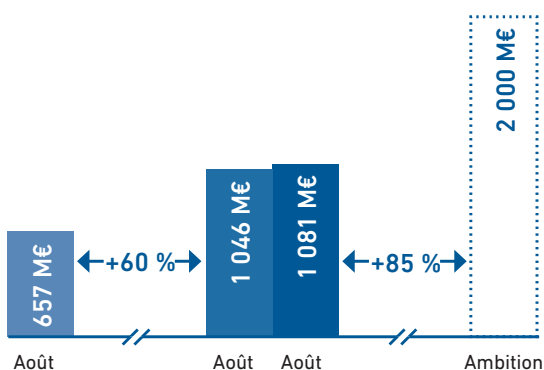
Collaborateurs :  
moyenne en équivalent temps plein pour 2013-2014  
Bureaux : nombre de bureaux intégrés

# 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 OEUVRE 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% 24M €**

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.

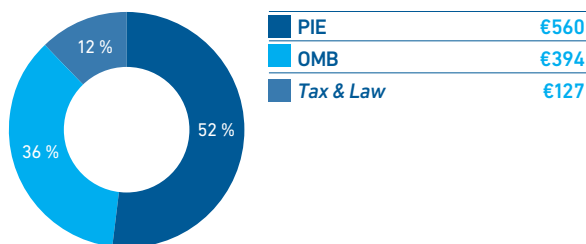
## Compte de résultat consolidé

(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
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>535,433</b>	<b>522,712</b>
Coût du personnel administratif	-84,596	-82,395
Autres charges	-223,733	-225,495
Amortissements et provisions	-18,243	-16,565
<b>SURPLUS OPÉRATIONNEL</b>	<b>208,861</b>	<b>198,257</b>
Amortissement des relations clientèle et dépréciation des goodwill	-4,994	-4,560
Charges de financement	-3,188	-5,092
<b>SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS</b>	<b>200,679</b>	<b>188,604</b>
Rémunération des associés	-200,538	-188,562
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>141</b>	<b>42</b>
Impôt	-68	-13
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔT</b>	<b>73</b>	<b>29</b>

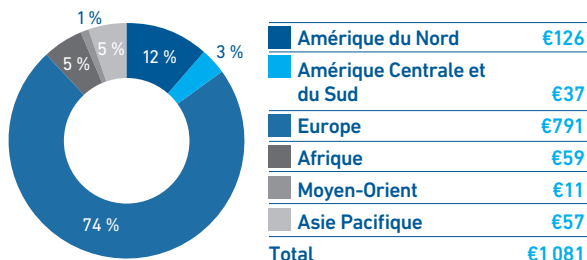
### Chiffre d'affaires par Global Business Unit

(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

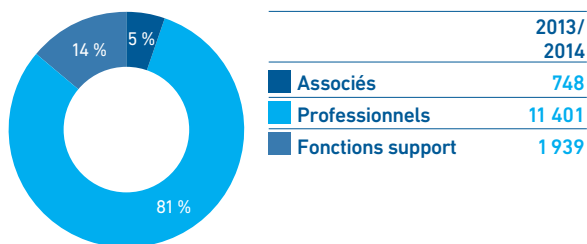
**42 ans**

Âge moyen de nos associés

**49 ans**

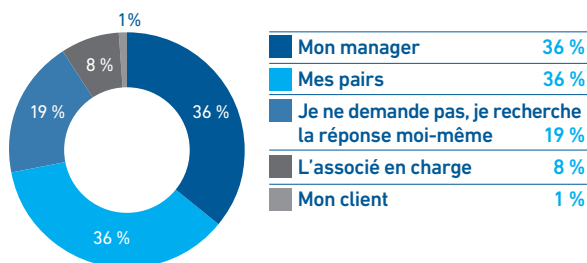
Répartition de nos collaborateurs

(équivalent temps plein)



## Une combinaison d'accompagnement et de formation

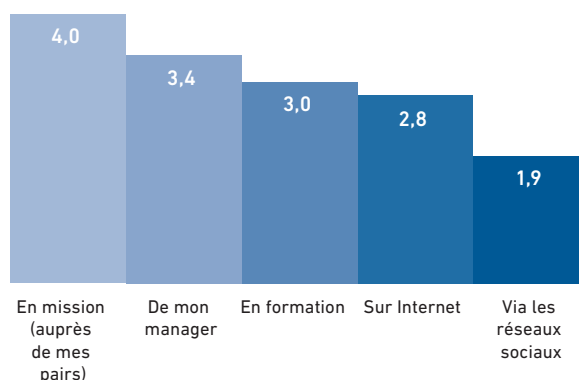
« Lorsque j'ai besoin d'une information technique, je demande à... »



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

« Je préfère apprendre... »

(Sur une échelle de 1 à 5)





## 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<sup>er</sup> 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 d'entreprises partenaires : Areva, AXA, L'Oréal, Manpower, 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 oeuvre 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](http://annualreport.mazars.com/mazars-onu)).



# PROMOUVOIR LA CONFIANCE ET LA QUALITÉ

**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.**

## **RENFORCER LA CONFIANCE DANS LE SYSTEME 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 à une série d'évaluations très complètes. Entre décembre 2013 et novembre 2014, ces institutions bancaires ont fait l'objet d'un triple audit, incluant une évaluation des risques, une revue 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 des Banques nationales 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.

## **INCONTROL, POUR FACILITER LE RESPECT DES REGULATIONS LOCALES**

Récemment lancé par Mazars, *InControl* est un portail en ligne permettant à ses utilisateurs de gérer en toute transparence leurs processus de conformité - comptable, fiscale, en matière de *reporting* financier, de TVA, ou de paie - dans chacun des pays où ils opèrent, grâce à une série de tableaux de bord.

« Nos logiciels ont été testés et notre portail n'enregistre ni les opérations comptables, ni aucune transaction », indique Erick Gillier, associé en charge de la ligne de métier Accompagnement Comptable et Financier. Les données sont stockées dans un centre de données sécurisé, qui a lui-même été audité par un contrôleur externe. Elles sont téléchargées directement 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 bonnes personnes 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. Et où qu'ils soient, nos clients peuvent accéder à *InControl* 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, via une connexion Internet.

## **UNE CERTIFICATION ANTI-CORRUPTION POUR PROMOUVOIR LES MEILLEURES PRATIQUES**

Après avoir, pendant plusieurs années, assisté ses clients dans la mise en œuvre de mesures anti-corruption, Mazars a franchi en 2013 un pas supplémentaire, en développant 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 et s'inspirant des meilleures pratiques en matière de dispositifs de prévention de la corruption. 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 : la mise en place du référentiel dans l'entité audité 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 aux entités auditées de faire progresser leurs procédures et représente un atout supplémentaire dans la communication vis-à-vis de toutes les parties prenantes.



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

Mervyn King, Président de l'International Integrated Reporting Council



## Analyse des risques et opportunités potentiels

Opportunités et risques	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives et/ou actions correctives
<p>O <b>Respect des lois et règlements</b> : 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).</p>	  	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.
<p>O/R <b>Qualité</b> : 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.</p>	  	Clients, collaborateurs et associés	A 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.
<p>O/R <b>Confidentialité et protection des données</b> : 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.</p>	 	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.
<p>O/R <b>Compatibilité/Indépendance</b> : Un fort volume de prestations non-audit pourrait menacer la perception de l'indépendance des auditeurs.</p>	 	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.
<p>R <b>Réputation</b> : 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.</p>	 	Clients, collaborateurs, associés	<p>Nos systèmes qualité internes, construits pour maintenir et renforcer la qualité de nos services, incluent entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des procédures et des normes d'engagement client et d'acceptation des missions soutenues par des méthodologies et des outils,</li> <li>• Une obligation de formation continue, en matières technique et comportementale, pour nos collaborateurs et nos associés,</li> <li>• Des revues qualité dans chacun de nos bureaux.</li> </ul>

# CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS

**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 DE LONG TERME, AFIN DE FAVORISER LA STABILITÉ ET DE STIMULER UNE CROISSANCE DURABLE. LES ORGANISATIONS D'AUDIT ET E CONSEIL DOIVENT DONC ÊTRE CAPABLES DE DÉVELOPPER LES MEILLEURS TALENTS, AFIN D'OFFRIR DES SERVICES SUR MESURE DE HAUTE QUALITÉ, PARTOUT OÙ LEURS CLIENTS OPÈRENT.**

## LA FORMATION, AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE

*Mazars University* a pour ambition de proposer des formations techniques, comportementales et commerciales de très haut niveau à tous nos collaborateurs, dans le monde entier. *Mazars University* stimule l'apprentissage, le développement, la réflexion collective. Via l'utilisation de techniques d'apprentissage innovantes et le recours à des universitaires de grande qualité, *Mazars University* fait de notre organisation un acteur majeur et innovant de l'éducation en entreprise.

## UNE EXPERTISE PARTAGÉE DANS LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE

L'équipe de WeiserMazars, aux Etats-Unis a acquis et développé un parfaite combinaison d'expertise, d'expérience et de confiance dans le secteur agroalimentaire. Chaque année, WeiserMazars organise ainsi des *CEO Best Practices Forums*, qui réunissent des dirigeants d'entreprises représentant l'ensemble du secteur – des producteurs 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 cash-flow 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*, 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 and 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 Louis Biscotti. Mazars a ainsi construit des relations solides avec des milliers d'entreprises agro-alimentaires, dont 500 environ sont aujourd'hui des clients internationaux.

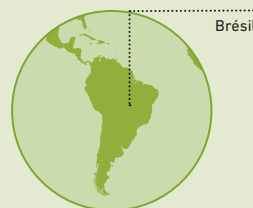
## AU SERVICE DU MARCHÉ BRÉSILIEN

Depuis 2011, Mazars a renforcé sa présence au Brésil pour répondre aux demandes de clients européens dans le domaine des FAS (*Financial Advisory Services*), avec une équipe d'une vingtaine de spécialistes, qui ont réalisé plus de 150 missions, dont 60% pour le compte d'investisseurs européens ou nord-américains.

Mazars a également accompagné des fonds de capital-investissement locaux sur une dizaine de projets, et a su montrer sa capacité à aider de grandes entreprises brésiliennes cotées dans le cadre d'investissements stratégiques. Ces succès ont valu à Mazars de gagner la confiance de grands clients américains et européens.

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 Sao Paulo a ainsi mené plusieurs missions de très grande ampleur. 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.



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

Lena Yang, Directrice de Hearst Magazines International – Chine



## Analyse des risques et opportunités potentiels

Opportunités et risques	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives et/ou actions correctives
<p>O <b>Réseaux internationaux</b> : 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 <b>Offre de services</b> : 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 <b>Réputation</b> : l'influence des anciens collaborateurs d'organisations d'audit et de conseil sur le marché, les régulateurs et les organisations professionnelles pourrait 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 <b>Talents</b> : 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 <b>Performance et efficacité</b> : notre capacité à fournir des services de haute qualité pourrait être affectée par un environnement économique volatile, 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.

CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS



Manufacturier



Intellectuel



Social et relationnel



Environnemental



Financier



Humain



## LES ENTREPRISES NE PEUVENT DÉSORMAIS PLUS VIVRE CACHÉES. ELLES DOIVENT ÊTRE 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. LES LEADERS DE DEMAIN DEVRONT ÊTRE CAPABLES DE RÉPONDRE A CES ATTENTES.

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

En France, les sociétés qui publient des comptes consolidés sont tenues de faire contrôler ces comptes par deux auditeurs au moins, issus d'organisations différentes. Cette disposition 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, puisque le regard croisé de deux professionnels sur les comptes d'une société fournit une assurance supplémentaire aux actionnaires, aux investisseurs, aux régulateurs et aux marchés dans leur ensemble. Le troisième objectif du co-commissariat aux comptes est de contribuer à la déconcentration du marché des entités d'intérêt publiques, en permettant l'émergence et l'affirmation de nouveaux acteurs.

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.

### 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 services innovants. Ils 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, ou une certification anti-corruption.

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.



### 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, et vise à faire émerger les leaders de demain.

### BUSINESS. FOR GOOD

« *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, de 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 plate-forme 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, dont les résultats seront publiés en février 2015.

« 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.



## Analyse des risques et opportunités potentiels

Risques et opportunités	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives et/ou actions correctives
<p>O <b>Innovation</b> : Servir l'intérêt général va au-delà de l'excellence du service que nous assurons à nos clients.</p>	  	Communautés, collaborateurs, associés	En contribuant, localement et globalement, aux débats qui dessinent le marché de demain, nous contribuons également à améliorer le bien public.
<p>O <b>Éthique</b> : 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.</p>	 	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.
<p>R <b>Talents</b> : 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.</p>	 	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.
<p>R <b>Incompréhension</b> : 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.</p>		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 ( <a href="http://www.collectiveintelligence20.com">www.collectiveintelligence20.com</a> ), nous avons accru la portée de notre dialogue avec nos parties prenantes.



Manufacturier



Intellectuel



Social et relationnel



Environnemental



Financier



Humain

Mazars, Communication Groupe  
Ref: DEP 10-FR 1/15 - Photos © David Beyda © Marthe Le More © Getty  
Rédaction : Jean-Philippe Daniel

Pour plus d'informations  
[www.mazars.com](http://www.mazars.com)