

#  
C R E A  
T I N G  
S H A R E D  
V A L U E

**R A P P O R T  
A N N U E L  
2 0 1 6 - 2 0 1 7**

**T R A N S -**

DOCUMENTS FINANCIERS

**F O R -**

&

**M A -**

REPORTING INTÉGRÉ

**T I O N**



## **DOCUMENTS FINANCIERS**

☐ AVANT-PROPOS	P.04
☐ RÉSUMÉ	P.05
☐ NOTRE MODÈLE DE GOUVERNANCE	P.08
☐ RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	P.10
☐ RAPPORT DU CONSEIL DE GÉRANCE	P.12
☐ ENTRETIEN AVEC TIM HUDSON	P.20
☐ ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	P.22
☐ RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS	P.72

## **REPORTING INTÉGRÉ**

☐ <i>REPORTING</i> INTÉGRÉ	P.78
----------------------------	------

---

## **S O M M A I R E**



# DOCUMENTS FINANCIERS

---

# AVANT-PROPOS

Avec un chiffre d'affaires 2016-2017 de 1,5 milliard d'euros, en hausse de 12,8%\* par rapport à l'exercice précédent, Mazars continue de grandir, année après année. Au 31 août 2017, notre *partnership* intégré rassemble 84 pays et territoires, sur tous les continents, et nous pouvons compter sur l'expertise de plus de 20 000 professionnels, dans nos lignes de métiers audit, conseil, expertise-comptable, *financial advisory*, *tax* et *law*. Dans chacun de nos bureaux, partout dans le monde, nos équipes s'attachent à offrir des prestations de haute qualité à nos clients, quels que soient leur taille et leur domaine d'activités. Elles s'engagent également au service de l'intérêt général, car notre objectif est de créer de la valeur partagée pour toutes nos parties prenantes, pour notre environnement économique et pour la société dans son ensemble.

En 2015 et 2016, nous avons mené avec succès deux grandes opérations de croissance externe, en Allemagne et en Chine. Nous avons aussi reconstruit notre force de frappe en Italie. En décembre 2016, notre Assemblée Générale des Associés a élu un nouveau Conseil de Gérance (*Group Executive Board* ou GEB), sur la base d'un ambitieux programme stratégique, appelé le Next20. Il définissait clairement nos objectifs, en matière de développement de nos activités et d'expansion géographique. La nouvelle organisation que nous avons mise en place, fondée sur les secteurs, les lignes de métier et la création de grandes plateformes régionales, nous aidera à atteindre ces objectifs, et à réaffirmer notre volonté d'être un challenger global et influent.

La croissance durable demeure notre première priorité. Nous savons qu'elle exigera que nous sachions nous adapter et nous transformer, mais nous ne changerons pas ce que nous sommes. Nous nous efforcerons de devenir encore plus flexibles et plus agiles, d'acquérir de nouvelles expertises, technologiques en particulier, mais nous

resterons indépendants et fidèles à nos valeurs fondatrices. Nous avons pleinement conscience des transformations profondes qui affectent notre profession et nous sommes convaincus que nos succès futurs passeront par notre capacité à innover. Dans un environnement en constante et rapide évolution, nous continuerons à plaider inlassablement pour plus de confiance et de transparence.

Nous publions cette année encore nos comptes consolidés, présentés aux normes IFRS, et certifiés par deux auditeurs indépendants. Nous nous livrons, depuis 2005, à cet exercice qui témoigne de notre engagement à fournir à nos parties prenantes une image claire et complète de Mazars.

Les dernières années ont vu la survenance d'événements imprévus, et souvent perturbants, dans quelques-unes des principales économies du monde, matures et émergentes. D'autres surprises, agréables ou désagréables, ne sont pas à exclure dans un futur proche. Mais il existe une chose dont nous sommes certains : les organisations qui réussiront à croître sur le long-terme sont celles qui auront su embrasser résolument la révolution digitale, tout en s'assurant que les nouvelles générations de leaders préserveront l'héritage des valeurs et principes légués par leurs prédécesseurs.

C'est précisément ce à quoi nous aspirons : trouver le bon équilibre entre transformation et *stewardship*. Et nous savons que nous avons le modèle, les talents et la stratégie pour y parvenir.

**Philippe Castagnac**

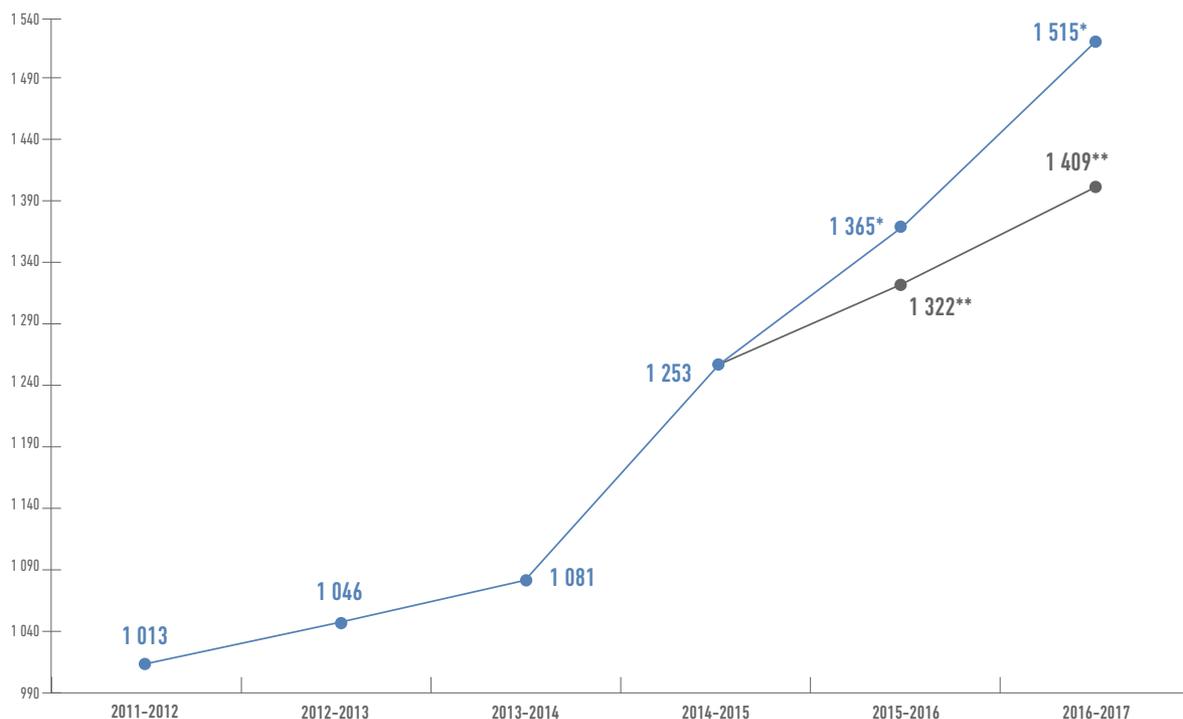
*Président du Conseil de Gérance, Groupe Mazars*

**Hervé Helias**

*CEO, Groupe Mazars*

# RÉSUMÉ

## Chiffre d'affaires : un franchissement du seuil de 1,5 milliard d'euros (en millions d'euros)



\* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan, intégré au *partnership* international de Mazars au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

\*\* N'inclut pas les données concernant ZhonShen ZhongHuan.

## Croissance par région

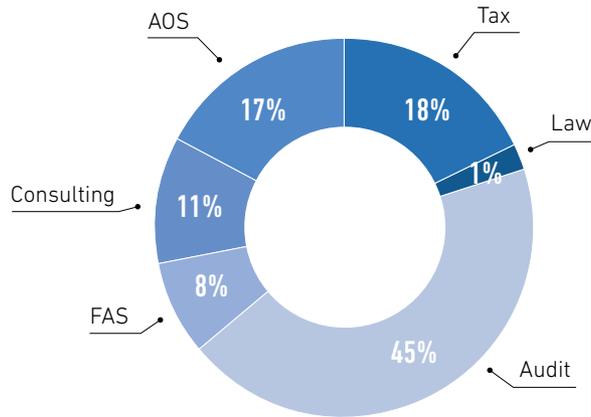
En millions d'euros	2015-2016	2016-2017	En valeur
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 365</b>	<b>1 515 *</b>	<b>11% **</b>
Europe	932	994	6,7%
Amérique du Nord	182	185	1,6%
Afrique et Moyen-Orient	82	87	6,1%
Asie-Pacifique	131	205	56,5%
Amérique latine et Caraïbes	39	44	12,8%

\* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan, intégré au *partnership* international de Mazars au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

\*\* Inclut un effet de change de -1.6%.

### Services : un équilibre entre audit et non-audit

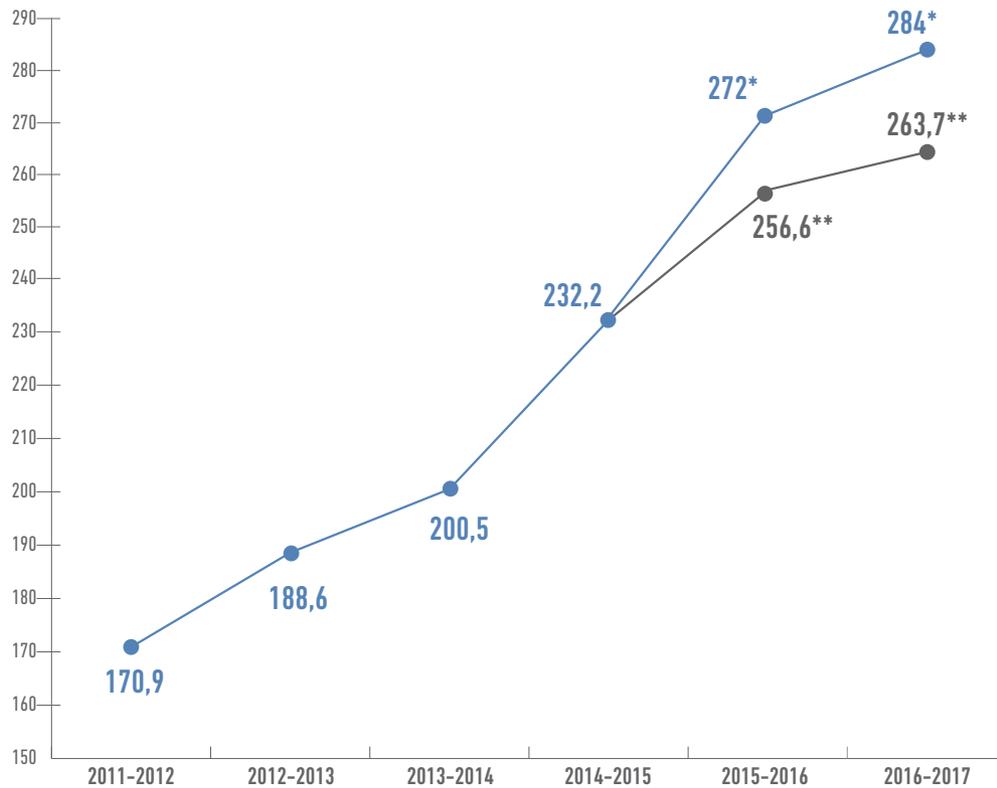
Chiffre d'affaires par ligne de services, en pourcentage\*



\* N'inclut pas les données concernant ZhonShen ZhongHuan.

### Rentabilité : une progression constante

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

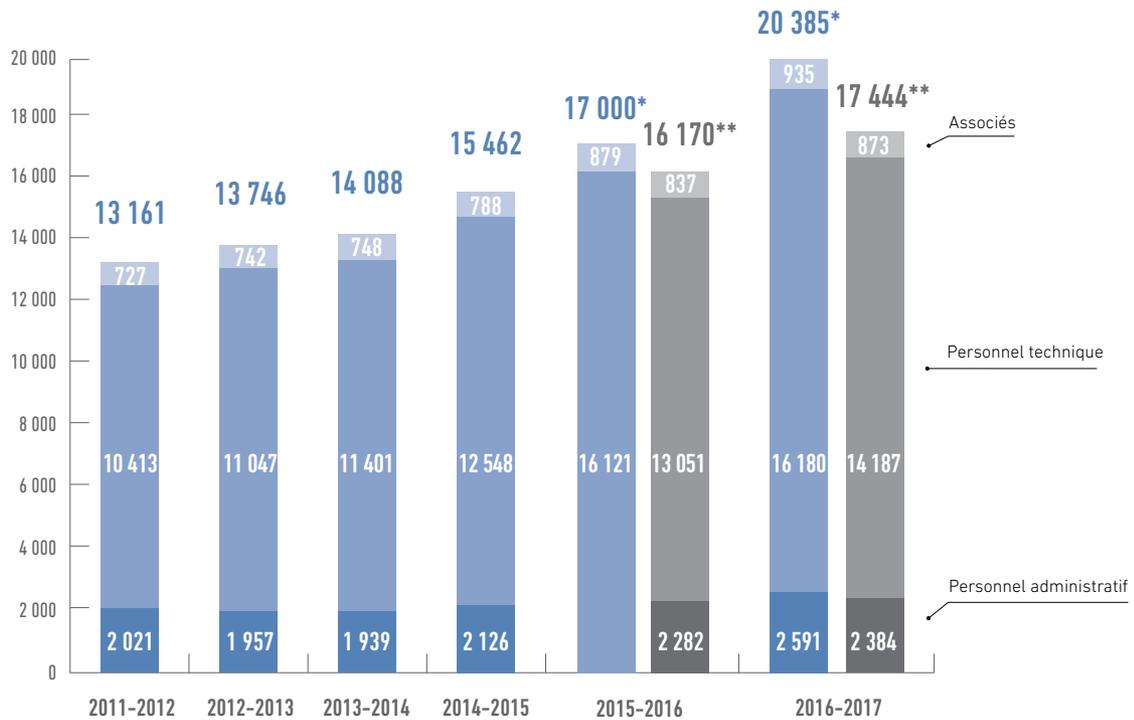


\* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan, intégré au *partnership* international de Mazars au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

\*\* N'inclut pas les données concernant ZhonShen ZhongHuan.

## Une équipe mondiale de professionnels en croissance régulière

Nombre de professionnels (équivalents temps plein)\* :



\* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan, intégré au *partnership* international de Mazars au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

\*\* N'inclut pas les données concernant ZhonShen ZhongHuan.

# NOTRE MODÈLE DE GOUVERNANCE

Mazars tire sa force et sa singularité de son modèle de *partnership* intégré et indépendant, fondé il y a 22 ans, en 1995. Il repose d'abord sur l'expression démocratique de chacun de nos associés, qui élisent nos organes de gouvernance, cooptent ensemble celles et ceux qui viennent enrichir notre patrimoine commun, et nous rendre ainsi collectivement plus forts, et approuvent nos grandes orientations stratégiques.

## **Au coeur de notre modèle : les associés**

L'aventure Mazars est une aventure collective dans laquelle chacun de nos 935 associés a choisi de s'engager. Tous partagent une même vision de leur métier, une même exigence technique et éthique, une même détermination à proposer le meilleur service à leurs clients. Individuellement et collectivement, ils font vivre l'esprit entrepreneurial qui fonde notre identité et notre action. Dans notre *partnership*, tous nos associés partagent les risques et les bénéfices, et décident ensemble de leur avenir commun. Chaque année, ils sont ainsi réunis en Assemblée Générale, afin de valider la désignation des nouveaux associés, d'approuver les résultats consolidés de l'exercice écoulé et de voter sur les orientations stratégiques et opérationnelles. Tous les quatre ans, ils sont appelés à élire les membres de nos organes de gouvernance.

## **Deux instances de gouvernance aux missions complémentaires**

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

### **LE CONSEIL DE GÉRANCE (GROUP EXECUTIVE BOARD OU GEB)**

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

Le Conseil de Gérance en place au 31 août 2017 a été élu en décembre 2016 par les associés, réunis en Assemblée Générale. Il dispose d'un mandat de quatre ans.

Au 31 août 2017, le Conseil de Gérance était composé de 9 membres :

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

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE (GROUP GOVERNANCE COUNCIL OU GGC)

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

Au 1<sup>er</sup> Décembre 2017, le Conseil de Surveillance était composé de 11 membres :

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

\* membre externe

## LES EXECUTIFS NATIONAUX

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

## UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE

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

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

# RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le nouveau Conseil de Surveillance, élu en Décembre 2016, est maintenant en place depuis un an, sous la présidence de Tim Hudson. Organisé en comités, afin de permettre aux membres nouvellement élus d'entrer rapidement dans le détail des différents sujets et d'apporter au plus vite leur pleine contribution, il a exercé son rôle avec intégrité, transparence et pragmatisme. Son action a été particulièrement concentrée sur six enjeux majeurs.

## Gestion des risques

Avec le soutien du Conseil de Surveillance, le Conseil de Gérance (GEB) a confié à l'un de ses membres – Ton Tuiner- la responsabilité de coordonner les différents groupes de travail dans ce domaine d'une importance capitale. Nous considérons qu'il s'agit d'un pas en avant significatif, et nous reconnaissons les progrès effectués, notamment sur le projet de cartographie des risques. De nombreux projets sont à développer, dans un domaine où la responsabilité première est celle de chaque associé. Il est encourageant que le GEB ait pris la décision de renouveler et de renforcer son leadership en matière de gestion des risques.

## Structure de management

Le GEB a mis en place une nouvelle structure de management afin d'atteindre les objectifs fixés par le programme stratégique Next20. Inévitablement, ces nouvelles structures et les équipes correspondantes ont besoin de temps pour être pleinement opérationnelles, mais les rôles et les responsabilités sont aujourd'hui clairement définis et le travail a commencé ainsi que l'établissement de groupes ou de « *clusters* » régionaux. Il faudra du temps pour recueillir les pleins bénéfices de cette nouvelle organisation, à mesure que seront identifiés et finalisés de nouveaux projets. L'enjeu sera de renforcer l'esprit de coopération dans nos activités quotidiennes, et d'optimiser les bénéfices et les gains en efficacité.

## Chine

Le GEB a, logiquement, progressé avec prudence et accordé le temps nécessaire à la finalisation des fusions locales avant de mettre en oeuvre les processus de pleine intégration des équipes. La structure de l'équipe dirigeante en Chine a été finalisée et les premières réunions se sont tenues récemment. Le plan d'intégration initial sera revu et déployé dans les mois à venir. Nous continuerons à travailler avec le GEB pour nous assurer de la bonne exécution du programme d'intégration.

## **USA**

Le renforcement de notre présence aux USA est l'un des objectifs clés de notre stratégie Next20. Plusieurs possibilités sont actuellement étudiées et discutées, afin d'élargir notre couverture géographique du pays. Cependant, la dimension très concurrentielle du marché rend les progrès plus difficiles à accomplir.

Sur la côte Ouest, nous avons soutenu la décision prise par le GEB de créer un bureau Mazars en propre, hors de notre partenariat avec Moss Adams. La côte Ouest revêt une importance stratégique dans les relations avec la Chine, et la création de ce bureau constitue une première avancée.

### **Développement du *partnership***

Le GGC avait, l'an dernier, souligné la nécessité d'une adéquation entre le recrutement des talents et la promotion des associés d'un côté, et les priorités stratégiques du Groupe de l'autre. Un lien a aujourd'hui été établi, dans nos principaux pays, entre les cooptations proposées et la stratégie de l'entité. Un travail de mise à jour du programme de développement et d'évaluation des associés est en cours.

L'automatisation croissante de l'audit et d'autres prestations aura un impact sur la pyramide des talents traditionnelle. Nous devons analyser cet impact sur le recrutement et les programmes de formation à moyen-terme, tout en nous assurant de conserver au rôle d'associé son attractivité auprès des nouvelles générations.

### **Diversité**

En matière de promotion de la diversité, nous soutenons les progrès effectués par le GEB, tout en jouant un rôle d'aiguillon. Les nouvelles équipes de management mises en place sont de plus en plus diverses. Les initiatives lancées au niveau du Groupe et de pays sont accueillies favorablement et commencent à porter leurs fruits. Nous avons confiance dans le fait que les efforts en matière de diversité seront renforcés et reflétés, au niveau du GEB et d'un nombre croissant d'*executives* pays.

# RAPPORT DU CONSEIL DE GÉRANCE

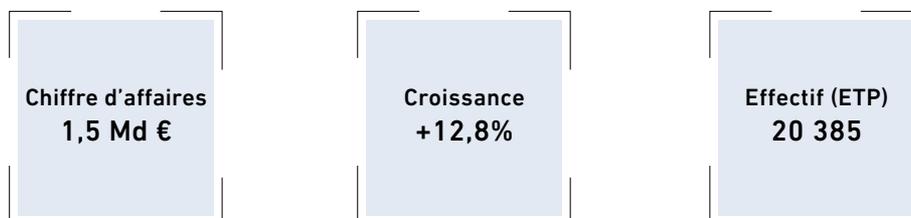
## Préface

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 2016-2017 sur nos activités et revenus.

## Le Conseil de Gérance

### 1- 2017, UNE ÉTAPE HISTORIQUE



Y compris ZhongShen ZhongHuan, notre chiffre d'affaires a atteint le niveau historique de **1,515 milliard d'euros**. Pour le troisième exercice de suite nous avons atteint, à **+12,8%** hors impact de change, une croissance de notre chiffre d'affaires supérieure à 10%.

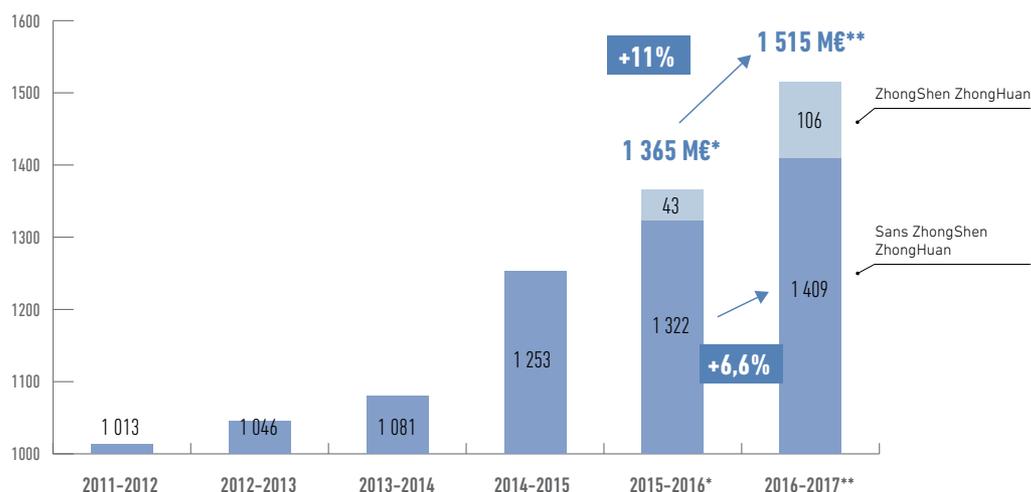
ZhongShen ZhongHuan représente un chiffre d'affaires de 106 millions d'euros. Ainsi, la Chine atteint un chiffre d'affaires combiné de 125 millions d'euros, soit 8,25% du consolidé du Groupe faisant de la Chine le 5ème pays de Mazars par l'importance du chiffre d'affaires.

Notre croissance organique reste soutenue, à +5,4%, tandis que notre croissance externe, largement impulsée par ZhongShen ZhongHuan, atteint +7,0%.

En revanche, l'impact des taux de change ressort à -1,6% compte tenu notamment des baisses de valeur de la livre sterling (-11,5%), de la livre turque (-15,1%) et de la livre égyptienne (-49,1%).

A **20 385**, y compris 935 Associés Carl, notre effectif moyen en équivalent temps plein a pour la première fois dépassé 20 000 personnes compte tenu d'une contribution de près de 3 000 personnes de ZhongShen ZhongHuan.

## ÉVOLUTION CHIFFRE D'AFFAIRES



\* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan pour 8 mois.

\*\* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan pour 12 mois.

## UNE CROISSANCE DE 50% SUR 5 ANS

+11,0%, correspond à notre taux de croissance comprenant ZhongShen ZhongHuan et l'impact de change.

+6,6%, correspond à notre taux de croissance sans ZhongShen ZhongHuan mais incluant l'impact de change.

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

Lors de la conférence Carl de Madrid en décembre 2016, le Conseil de Gérance avait présenté les objectifs suivants au titre de 2016-2017 :

Budget 2016-2017

- Une croissance du chiffre d'affaires de +7,6% (hors impact de change), dont +5,1% de croissance organique,
- Une marge brute représentant 49,4% du chiffre d'affaires et des frais généraux 30,01%,
- Un surplus total cible de 265 millions d'euros (aux taux de change de 2015-2016) ou 260 millions d'euros (aux taux de change de 2016-2017).

Nous pouvons confirmer l'atteinte de tous ces objectifs à l'exception du taux de marge brute :

- Le chiffre d'affaires de 1 409 millions d'euros reflète une croissance de +8,3% hors impact de change. En incluant l'impact de change, la croissance est de +6,6% dont +5,4% de croissance organique, +2,8% de croissance externe et -1,6% d'impact de change,
- La marge brute ressort à 48,3% et les frais généraux à 29,5% du chiffre d'affaires,
- Le surplus total a atteint 264 millions d'euros soit 18,7% du chiffre d'affaires et +4 millions d'euros par rapport au surplus total cible.

**FAITS PRINCIPAUX :**

- Plusieurs phénomènes de croissance exceptionnelle sont à noter :
  - France : +29,9 M€/ +9,1%,
  - Allemagne : +16,6 M€/ +14,6%,
  - Italie : +9,5 M€/ +78,9%,
  - Pays-Bas : +5,0 M€/ +6,4%.
- Les Etats-Unis ont enregistré une contraction organique
- L'impact de change négatif de -1,6% provient essentiellement du Royaume-Uni (-23,8 M€), de l'Egypte (-2,8 M€) et de la Turquie (-2,2 M€).

**CHIFFRES-CLÉS :**

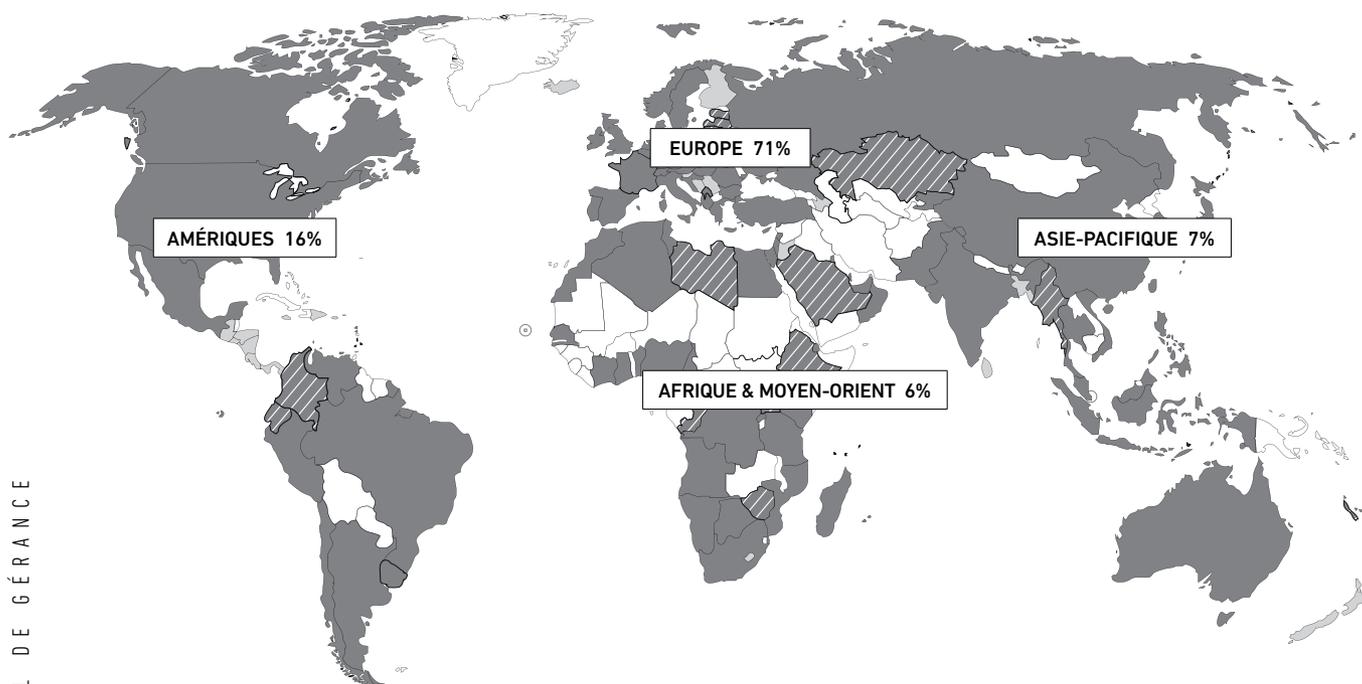
Nous avons intégré quatre nouveaux pays cette année : la Bulgarie, la République démocratique du Congo, le Rwanda et la Tanzanie. Notre empreinte globale s'est donc étendue de 77 à **81 pays intégrés** dans lesquels nous opérons dorénavant.

En millions d'euros	2015-2016	2016-2017	Variation	En valeur
Chiffre d'affaires	1 322	1 409	6,6%	<b>87</b>
Surplus	257	264	2,8%	<b>7</b>

Notre croissance organique reste forte, à +5,4%, et notre croissance externe (+2,8%) reflète principalement les impacts positifs de l'intégration de Steinberg & Partners en Allemagne et les impacts en année pleine de Corality au Royaume-Uni, d'Integrity Consulting aux États-Unis et de quatre acquisitions en France.

**2- CHIFFRES D'AFFAIRES ET EFFECTIFS PAR RÉGION**

Les dix principaux pays contributeurs sont détaillés sur la carte ci-dessous, faisant ressortir leur contribution en pourcentage au chiffre d'affaires total du Groupe.



■ Pays et territoires membres du *partnership* intégré

▣ Correspondants de Mazars et bureaux de représentation

■ Zones couvertes via l'alliance Praxity

**AMÉRIQUES**

États-Unis 12% - Mazars USA LLP

**AFRIQUE & MOYEN-ORIENT**

Afrique du Sud 3% - Mazars Accountants South Africa

**EUROPE**

France 26% - Mazars SA

Royaume-Uni 13% - Mazars LLP

Allemagne 9% - Roever Broenner Susat Mazars GmbH

Pays-Bas 6% - Mazars Paaderkooper Hoffmann NV

Espagne 2% - Mazars Auditores SLP

Irlande 2% - Mazars Ireland

Suède 2% - Mazars SET

Suisse 2% - Mazars

## 2.1- Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2015-2016 Retraité	2016-2017	Variation	En valeur
France	330	359	9,1%	30
Royaume-Uni	190	184	-3,3%	-6
Europe - autres pays	412	451	9,4%	39
Amérique du Nord	182	185	1,6%	3
Amérique latine et Caraïbes	39	44	13,8%	5
Asie-Pacifique	87	98	12,5%	11
Afrique et Moyen-Orient	82	87	6,5%	5
<b>TOTAL</b>	<b>1 322</b>	<b>1 409</b>	<b>6,6%</b>	<b>87</b>

### France

Le chiffre d'affaires en année pleine, de 359,5 millions d'euros, représente une hausse de +9,1% par rapport à l'exercice précédent (329,6 millions d'euros), dont deux tiers de croissance organique (+6,4%) et un tiers de croissance externe (+2,5%) grâce aux acquisitions d'Advese, Ileven, Blaess et Sagaspe.

A Paris, Mazars connaît une croissance de +10%, impulsée par les activités de Channel 2 (+23,5% au total dont +13% pour le Financial Advisory Services, +30% pour le Consulting, +18% pour Accounting and Outsourcing, et +28% pour l'actuariat) et par l'Audit (+2,5%, bien au-delà des prévisions grâce à des missions additionnelles).

Les autres régions connaissent une croissance de +4,6% dont une moitié de croissance organique.

La croissance des activités fiscales et juridiques a été supérieure de 25% à celle de l'exercice précédent.

La croissance a requis un certain niveau d'investissement dans nos équipes (l'effectif s'est accru de 14%, passant de 2.394 à 2.727), ce qui a impacté la marge brute à hauteur de -2,2 points de pourcentage (de 49,7% à 47,5%).

Les marges brutes ont par ailleurs été impactées par l'acquisition de parts de marché, la baisse volontaire des taux d'utilisation et les modèles économiques propres à certaines de nos activités nouvellement acquises.

Les frais généraux ont été limités à 93,5 millions d'euros (contre 90,6 millions d'euros), soit 26,0% du chiffre d'affaires comparé à 27,5% pour l'exercice précédent. Les investissements dans la masse salariale et dans la sécurité informatique ont coûté respectivement +1,8 et +0,9 millions d'euros. En parallèle, des actions de réduction de coûts ont permis d'économiser -0,6 millions d'euros.

Le résultat final a conduit à un surplus historique de 77,3 millions d'euros comparé à 73,3 millions d'euros pour l'exercice précédent.

### Royaume-Uni

Le chiffre d'affaires en année pleine de 160,1 millions d'euros représente une hausse de +9,2% par rapport à l'exercice précédent, une performance reflétant une tarification stable, mais un volume d'activité accru entraînant une hausse de l'effectif de 7%. La marge brute a été marginalement rehaussée à 49,6%. Environ 4% de la croissance du chiffre d'affaires est attribuable aux acquisitions (avec un impact en année pleine suite à l'acquisition de Corality le 1er août 2016). La croissance organique a été de 5%.

Par offre de services, nous constatons les évolutions suivantes de chiffre d'affaires :

- Audit +7%
- Fiscalité +4%
- AOS +19%
- FAS +24%
- Consulting -4%

La baisse de l'activité de Consulting reflète l'aboutissement, durant l'exercice, d'une mission majeure ayant duré plusieurs années.

Le ratio des frais généraux est passé de 30,7% à 32,0% à la suite des coûts additionnels générés par l'acquisition de Corality ainsi que de l'investissement en services informatiques et en bureaux.

Le surplus s'est accru de 1 million de livres sterling (3,7%) à 28,1 millions de livres sterling.

### Autres pays d'Europe – 27 pays

L'Europe, hors la France et le Royaume-Uni, a connu une croissance de +9,4% malgré les impacts de change négatifs pour la Turquie (-15,1%) et la Suède (-2,9%). La croissance organique est ressortie à +6,2% sous l'impulsion de l'Italie et de l'Allemagne. La reconstruction de l'Italie est en bonne voie avec des revenus combinés de 21,6 millions d'euros et +40% de croissance organique. L'Angola, précédemment présenté avec le Portugal, est dorénavant inclus dans la région Afrique (les chiffres de 2015-2016 ont été retraités).

La croissance organique (hors effet de change) a été excellente en Croatie (+32,2%), Ukraine (+31,2%), Albanie (+24,9%) et à Malte (+11,8%).

En Russie, la valeur du rouble s'est accrue de +14% par rapport à l'exercice précédent.

### Amérique du Nord - 3 pays

L'Amérique du Nord a connu une croissance atone du fait du ralentissement des activités de consulting du secteur public et de santé aux Etats-Unis. La croissance externe a également été plus faible que prévu aux Etats-Unis.

### Amérique Latine et Caraïbes – 7 Pays

Cette région a connu la croissance la plus élevée, largement due à l'impact de change positif au Brésil (+14,7%) ainsi qu'à de forts taux de croissance organique en Argentine (+34%, toutefois mitigé par -22% d'impact de change), au Chili (+24%) et au Mexique (+12,1%). La contraction de -19% au Pérou a été provoquée par la modification de l'encadrement législatif de l'audit légal.

### Asie-Pacifique – 13 pays

La région a connu une croissance organique forte en Indonésie (+32%), en Thaïlande (+15%), au Vietnam (+13%) et au Singapour (+12%). L'exercice a été exempt de croissance externe (en excluant ZhongShen ZhongHuan) mais l'impact en année pleine de l'intégration en 2015-2016 de l'Australie a compté pour +3,4 millions d'euros.

Les impacts de change ont été négatif pour la Chine (-4%) et positif pour l'Australie (+4,5%).

### Afrique & Moyen-Orient – 29 pays

Mazars a connu une croissance totale de +6,5% et une croissance organique de +6,4% dans la région. Cette progression est notamment due à la croissance du Groupe au Cameroun (+18,5%), en Côte d'Ivoire (+10%), à Madagascar (+16%), en Egypte (+7%) et en Afrique du Sud (+5%).

Les impacts de change ont été significatifs pour l'Afrique du Sud (+10%), la Mozambique (-24%) et l'Egypte (-49%).

## 2.2- Effectif équivalent temps plein moyen par secteur opérationnel

	2015-2016 Retraité	2016-2017	Variation	En valeur
France	2 900	3 249	12,0%	349
Royaume-Uni	1 719	1 837	6,9%	118
Europe - autres pays	4 587	5 095	11,1%	508
Amérique du Nord	1 009	1 022	1,3%	13
Amérique latine et Caraïbes	1 223	1 186	-3,0%	-37
Asie-Pacifique	2 071	2 305	11,3%	234
Afrique et Moyen-Orient	2 661	2 749	3,3%	88
<b>TOTAL</b>	<b>16 170</b>	<b>17 444</b>	<b>7,9%</b>	<b>1 274</b>

La croissance des effectifs (en équivalent temps plein) est restée légèrement en-dessous de la croissance du chiffre d'affaires de +8,3% hors effets de change.

## 3- OFFRES DE SERVICES

La décomposition du chiffre d'affaires 2016-2017 par offre de services est la suivante :

En millions d'euros	2015-2016	2016-2017	Variation
Audit	613,4	630,6	2,8%
FAS	103,5	114,9	11,0%
Consulting	132,8	150,6	13,4%
AOS	208,5	242,0	16,1%
Tax	247,7	250,2	1,0%
Law	16,3	20,7	26,9%
<b>TOTAL</b>	<b>1 322,1</b>	<b>1 409,0</b>	<b>6,6%</b>

L'audit reste la ligne de service principale même si, sans surprise, sa croissance ralentit.

Les activités fiscales présentent également un taux de croissance réduit, mais ceci reflète notamment une reclassification par l'Allemagne de son activité d'externalisation de l'activité Tax en 2015-2016 à l'activité AOS en 2016-2017. L'impact est de 9 millions d'euros ; retraité pour cet ajustement, la croissance de l'activité Tax ressortirait à +5% et celle d'AOS à +12%.

Comme l'année dernière, les activités de Channel 2 aux plus forts taux de croissance sont le Consulting, l'AOS et le juridique (Law).

Les activités de Channel 1 représentent à présent 44,8% du total (contre 46,4% pour l'exercice précédent) et celles de Channel 2 55,2% du total.

#### 4- RENTABILITÉ ET FINANCEMENT

Notre marge brute consolidée a baissé légèrement de 49,1% à 48,3% du chiffre d'affaires, ressortant pour l'exercice 2016-2017 à 680 millions d'euros. Les marges brutes continuent de pâtir de la pression sur les honoraires et sur les salaires.

Les frais généraux ont baissé de 29,7% à 29,5% du chiffre d'affaires, en partie grâce à la bonne maîtrise des coûts centraux du Groupe.

A 264 millions d'euros, le surplus consolidé a dépassé le surplus cible de 260 millions d'euros à taux de change constants et ressort à +2,8% par rapport à l'exercice précédent.

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

Le financement de nos activités est assuré pour l'essentiel par les associés. Il peut prendre des formes diverses (actions, prêts, comptes courants, rémunération différée...). Cette année comme lors de l'exercice précédent, le financement par les associés aura représenté 14 mois de leur rémunération totale. Notre ratio des prestations réalisées non encore facturées et de créances clients reste sous contrôle, à 3,4 mois de chiffre d'affaires net, soit le niveau observé l'an dernier.

#### 5- PERSPECTIVES

Mazars poursuit inlassablement son exigeante stratégie de développement dans l'indépendance face à ses grands concurrents.

Après l'intégration du cabinet Roever-Broenner-Susat en Allemagne en 2015, la présentation de nos nouvelles capacités en Chine a été organisée le 8 novembre dernier à Pékin, devant une assemblée de plusieurs centaines de hautes personnalités du monde économique et financier chinois. En effet, après plusieurs années de travail et de négociations, Mazars et ZhongShen ZhongHuan ont décidé de se rapprocher au sein de notre organisation

internationale. Cette combinaison nous permet d'accéder à une place parmi les dix premiers acteurs de nos métiers en Chine avec plus de 3.300 collaborateurs chinois réalisant désormais 125 millions d'euros d'activités d'audit et de conseil dans ce grand pays. Elle est prometteuse en termes d'accès aux grands comptes chinois au sein du pays ou à l'international avec plus spécifiquement des missions liées au projet One Belt, One Road.

Aux États Unis, Mazars poursuit sa stratégie de développement d'une plateforme présente sur les cinq territoires clés pour ses grands clients internationaux : New York, Chicago/Grands Lacs, Floride, Californie et Texas. Déjà présent à New York, Chicago, Miami et Los Angeles, Mazars va poursuivre son développement organique, renforcer sa présence par des opérations de croissance externe ciblées et continuer d'étudier des alliances stratégiques.

Le procès italien a été remporté. A la suite du départ d'anciens associés italiens en 2015, Mazars avait engagé deux procédures d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale :

- La décision relative à la première procédure a condamné les anciennes entités Mazars au paiement de l'indemnité contractuelle de rupture de contrat, d'environ 6 millions d'euros, ainsi que de leurs dettes intragroupe et d'une large part des frais juridiques encourus par Mazars ;
- La décision relative à la seconde procédure, rendue en novembre 2017, a condamné les 27 anciens associés ayant voté en faveur de la cession, au paiement d'une indemnité totale d'environ 15,6 millions d'euros (étant précisé que l'indemnité allouée lors de la première procédure sera déduite de ce montant sous réserve de son paiement effectif) ;
- Pour les deux procédures, toutes les demandes reconventionnelles contre Mazars ont été intégralement rejetées.

L'année 2016-2017 a été un excellent exercice pour Mazars, démontrant ainsi la viabilité sur le long terme de notre modèle associatif intégré. La rentabilité s'est améliorée avec une augmentation de la valeur du point de base et une bonne maîtrise de nos frais généraux. A l'avenir, il nous faut nous concentrer sur notre marge brute, notamment au titre de nos activités de Channel 2 Tax, Consulting et AOS, afin de dépasser nos objectifs.

Au travers du programme Next20, nous avons développé un projet de croissance forte avec une cible de chiffre d'affaires compris entre 2,0 et 2,6 milliards d'euros en 2020.

Afin d'atteindre cette cible, nous comptons sur l'engagement de tous nos associés, quels que soient leur pays, leur ligne de service ou leur secteur.

Le développement de Mazars passe par l'accroissement de notre visibilité auprès de nos clients et prospects et ce grâce à la prestation de services de la plus haute qualité. Cet engagement est essentiel à la consolidation de nos plate-formes régionales et à la réussite de nos opérations de croissance externe..

**Le Conseil de Gérance**

# ENTRETIEN AVEC TIM HUDSON

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE

**Depuis Décembre 2016, Tim Hudson est à la tête d'un Conseil de Surveillance renouvelé, qu'il dirige dans l'exercice de son rôle de supervision. Un an après le début de ce nouveau mandat, il revient sur ce qui a été accompli, particulièrement dans les domaines de la diversité, de l'innovation et de la couverture géographique de Mazars, et précise les priorités pour les mois à venir.**

*En Décembre 2016, un nouveau Conseil de Surveillance a été élu. En quoi la nouvelle équipe est-elle différente et en quoi donne-t-elle une image fidèle du Mazars d'aujourd'hui ?*

L'élection du nouveau Conseil de Surveillance a constitué un bel exemple de démocratie en action. Les Associés ont en effet eu le choix entre des listes concurrentes, dans le cadre d'un scrutin ouvert et transparent. Je suis heureux aujourd'hui de diriger une équipe qui reflète la diversité de notre Groupe, non seulement en termes de genres et d'origines géographiques, mais aussi en matière d'expertises et de lignes de métiers. Nous bénéficions d'un bel équilibre entre jeunesse et expérience. Nous travaillons ensemble depuis un an, et il m'apparaît que nous formons une équipe soudée et efficace, dans laquelle chacun apporte sa contribution et ses idées.

*Depuis plusieurs années, le Conseil de Surveillance insiste sur le sujet de la diversité, à tous les niveaux du Groupe. Des initiatives importantes dans ce domaine ont-elles été mises en œuvre, et témoignent-elles d'un progrès réel ?*

C'est en effet un sujet sur lequel le Conseil de Surveillance a beaucoup insisté, et nous avons travaillé de manière constructive avec le Conseil de Gérance. Plusieurs initiatives d'envergure ont été lancées au sein du Groupe, et notamment la création d'un Women's Leadership Forum. Il s'est déjà tenu à deux reprises et rassemble des femmes associées, senior managers et *directors* de tous les continents.

Le sujet de la diversité est au programme lors de chacune de nos réunions avec le Conseil de Gérance.

Nous voulons la mise en place d'indicateurs de performance pertinents pour mesurer les progrès effectués. Nous sommes très heureux de voir que de plus en plus de femmes sont nommées à des postes de direction dans le cadre du Next20.

Pour autant, il faut reconnaître que les problématiques de diversité ne se traitent pas en quelques jours. Cela demande du temps. Mais la diversité de notre organisation doit refléter celle de la société. Nous devons inclure des points de vue différents. Nos clients sont divers. Il n'y a aucune justification à ce que nous le ne soyons pas autant qu'eux. Je ne parle pas simplement de cocher des cases. L'enjeu est de correspondre à ce qu'est notre société et d'être plus performants dans nos activités.

*Le mandat du Conseil de Gérance a débuté il y a un an. Dans votre rôle de supervision, pouvez-vous faire un premier bilan de la mise en œuvre des projets définis dans le cadre du programme Next20 ?*

La première année d'un mandat sert principalement à mettre les structures et les équipes en place, à s'assurer de la bonne répartition des rôles et des responsabilités. Cela a été fait, et le Conseil de Gérance travaille de manière efficace.

Il a été particulièrement actif sur plusieurs sujets majeurs, dont la gestion du risque et l'innovation. Il me semble notamment que la nécessité de l'innovation est une idée qui s'impose de plus en plus clairement. Le Groupe y a dédié de nouvelles équipes, plusieurs laboratoires d'innovation ont été créés et une multitude d'initiatives ont vu le jour dans de nombreux pays. Nous finalisons également la transition vers les

secteurs et les lignes de métiers, afin de mieux servir nos clients et de répondre plus efficacement à leurs attentes. Nous préparons aussi le renforcement de notre coordination et de la coopération entre nos régions.

Dans ce contexte, je veux saluer la qualité de notre performance financière et de la croissance du Groupe. Nous avons besoin d'une croissance et d'une rentabilité fortes pour nous permettre de réaliser les investissements nécessaires à la mise en œuvre de notre stratégie Next20.

[Le Conseil de Surveillance joue un rôle de supervision dans le développement géographique de Mazars, qui est l'un des piliers du Next20. Comment évaluez-vous l'intégration de l'Allemagne, le début du processus d'intégration de la Chine et les ambitions de Mazars aux États-Unis ?](#)

En Allemagne, la situation est très positive. Nous avons une forte équipe en place, qui couvre la quasi-totalité du pays et propose un éventail d'expertises bien supérieur à ce qu'il était il y a trois ou quatre ans. Il reste encore à travailler pour unifier plus fortement nos professionnels, et tirer ainsi le meilleur profit de nos services et de notre position sur le marché. Mais les progrès effectués sont remarquables, dans un pays qui offre de nombreuses opportunités. Nous avons aujourd'hui les ressources, l'envergure et les expertises requises pour approcher des clients potentiels auxquels ne pouvions pas envisager de nous intéresser auparavant.

En Chine, l'intégration s'est jusqu'à maintenant déroulée un peu plus lentement que nous ne l'avions anticipé. Mais nous sommes désormais sur la rampe de lancement. Nous sommes prêts à aller de l'avant et à profiter de belles opportunités, à la fois avec des entreprises chinoises qui investissent à l'étranger

et avec des entreprises étrangères qui s'installent en Chine.

Aux USA, enfin, nous avons un plan et une stratégie bien définis. Mais il faut du temps pour trouver les bonnes équipes et les opportunités qui correspondent à notre culture, et nous permettront de renforcer notre présence dans le pays.

[La gestion des risques, et particulièrement de ceux liés à la cyber-sécurité, a aussi été l'une des priorités de vos travaux. Comment le Conseil de Surveillance peut-il s'assurer que Mazars met en œuvre les mesures nécessaires pour se prémunir contre les cyber-menaces ?](#)

La cyber-sécurité est d'abord une question qui doit se traiter à l'échelle de chaque pays. Elle fait clairement partie des priorités de chaque organisation, et de tous nos clients. Dans ce cadre, notre rôle est de nous assurer qu'il existe, au niveau du Groupe, une véritable compréhension de ce qui doit être mis en place dans chaque pays.

Il faut garder à l'esprit qu'en matière de cyber-sécurité, nous ne sommes aussi résistants que le maillon le plus faible dans le Groupe. Dans la plupart des cas, il est question de comportements individuels. Il faut donc mettre l'accent sur l'éducation et la formation.

La mise en place de la GDPR\*, en Europe, nous fournira une bonne opportunité de valider que nous avons, ou non, mis en œuvre les processus adéquats en matière de gestion des données et de sécurité.

\*General Data Protection Regulation, ou Règlement Général sur la Protection des Données. Ses dispositions seront directement applicables dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne à compter du 25 mai 2018.

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTABLIS SELON LES NORMES IFRS

<b>États financiers</b>	<b>21</b>
Compte de résultat consolidé	21
Etat du résultat global consolidé	21
Etat de situation financière consolidée	22
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	23
Tableau de flux de trésorerie consolidé	24
<b>Notes annexes</b>	<b>25</b>
Note 1 : Principes comptables	25
Note 2 : Périmètre de consolidation	31
Note 3 : Information sectorielle	34
Note 4 : Données opérationnelles	37
Note 5 : Charges et avantages du personnel	42
Note 6 : Immobilisations incorporelles et corporelles	50
Note 7 : Financement et instruments financiers	55
Note 8 : Capitaux propres et financement associatif	61
Note 9 : Provisions et passifs éventuels	63
Note 10 : Autres actifs courants, dettes fournisseurs et autres dettes	64
Note 11 : Impôts sur le résultat	66
Note 12 : Tableau des flux de trésorerie	67
Note 13 : Droit à surplus alloué aux membres du Conseil de Gérance et aux membres du Conseil de Surveillance	68
Note 14 : Cautions données (hors bilan)	68
Note 15 : Compte de résultat et effectif pro forma incluant l'activité de ZhongShen ZhongHuan	68

# ÉTATS FINANCIERS

## Compte de résultat consolidé

Exercice 2016-2017 clos le 31 août 2017

En milliers d'euros	Notes	2015-2016	2016-2017
Chiffre d'affaires	4.1	1 376 923	1 463 295
Frais refacturés	4.1	-54 835	-54 345
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	4.1	<b>1 322 088</b>	<b>1 408 950</b>
Coût du personnel technique		-672 408	-728 999
<b>MARGE BRUTE</b>	4.3	<b>649 680</b>	<b>679 951</b>
Coût du personnel administratif	4.4	-103 356	-109 006
Autres charges	4.4	-255 277	-268 194
Amortissements et provisions	4.4, 6.2, 6.3	-25 948	-26 580
<b>SURPLUS DES OPÉRATIONS</b>	4.4	<b>265 099</b>	<b>276 171</b>
Amortissements relation clientèle & dépréciations <i>goodwill</i>	6.1	-5 507	-7 341
Charges de financement		-2 837	-4 974
<b>SURPLUS TOTAL</b>	4.5	<b>256 756</b>	<b>263 856</b>
<b>SURPLUS ALLOUÉ AUX ASSOCIÉS</b>		<b>-256 605</b>	<b>-263 720</b>
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>151</b>	<b>136</b>
Impôt	11	-20	-25
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔT</b>		<b>130</b>	<b>112</b>

## Etat du résultat global consolidé

Exercice 2016-2017 clos le 31 août 2017

En milliers d'euros	Notes	2015-2016	2016-2017
Résultat après impôt	1.2.3	130	112
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>			
Réévaluation des régimes à prestations définies		5 724	-3 856
Ecart de conversion		1 384	-85
Allocation des "Autres éléments du résultat global" aux associés		-7 108	3 941
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>130</b>	<b>112</b>

**Etat de situation financière consolidée**

Exercice 2016-2017 clos le 31 août 2017

En milliers d'euros	Notes	31 août 2016	31 août 2017
<b>ACTIF</b>			
Immobilisations incorporelles	6.1	143 267	161 250
Immobilisations corporelles	6.2	42 348	51 389
Autres actifs non courants	7.4	21 984	18 695
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>207 599</b>	<b>231 334</b>
Créances clients et prestations réalisées non encore facturées	4.2	371 352	398 285
Autres actifs courants	10.1	74 902	78 787
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3	85 502	89 232
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>531 756</b>	<b>566 304</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>739 355</b>	<b>797 638</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Financement associatif - part non courante		185 407	188 873
Financement associatif - part courante		110 619	112 061
<b>TOTAL FINANCEMENT ASSOCIATIF</b>	8.2	<b>296 026</b>	<b>300 934</b>
Emprunts long terme - part non courante	7.3	58 567	64 406
Provisions non courantes	9.1	47 117	54 709
<b>TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES</b>		<b>105 684</b>	<b>119 115</b>
Emprunts long terme - part courante	7.3	23 215	31 569
Concours bancaires courants	7.3	24 349	23 914
Dettes fournisseurs et autres dettes	10.2	268 433	294 873
Provisions courantes	9.1	20 572	25 878
<b>TOTAL DES AUTRES DETTES COURANTES</b>		<b>336 570</b>	<b>376 234</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>739 355</b>	<b>797 638</b>

**Tableau de variation des capitaux propres consolidés**

Exercice 2016-2017 clos le 31 août 2017

En milliers d'euros	Capital	Réserves	Capitaux propres
<b>CAPITAUX PROPRES AU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2015</b>	<b>353</b>	<b>521</b>	<b>874</b>
Mouvements sur le capital social	70		70
Autres mouvements		0	0
<b>TRANSACTIONS AVEC LES ASSOCIÉS</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>70</b>
Résultat global de l'exercice		130	130
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>130</b>	<b>130</b>
<b>CAPITAUX PROPRES EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT 2016</b>	<b>423</b>	<b>651</b>	<b>1 075</b>
Mouvements sur le capital social	15		15
Autres mouvements		152	152
<b>TRANSACTIONS AVEC LES ASSOCIÉS</b>	<b>15</b>	<b>152</b>	<b>167</b>
Résultat global de l'exercice		112	112
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>112</b>	<b>112</b>
<b>CAPITAUX PROPRES EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT 2017</b>	<b>438</b>	<b>915</b>	<b>1 354</b>

**Tableau de flux de trésorerie consolidé**

Exercice 2016-2017 clos le 31 août 2017

En milliers d'euros	Notes	2015-2016	2016-2017
<b>I-FLUX LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>			
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>130</b>	<b>112</b>
Dotations nettes : amortissements et provisions		27 025	30 732
Plus et moins-values de cession		-111	63
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>		<b>27 044</b>	<b>30 906</b>
Variation des actifs courants et autres		-26 371	-34 213
Variation des dettes courantes et autres		6 355	33 185
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	12.1	<b>-20 017</b>	<b>-1 028</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>		<b>7 028</b>	<b>29 879</b>
<b>II-FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	12.2	-26 061	-43 131
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		690	527
Acquisition des autres actifs non courants	12.3	-2 886	-681
Cession des autres actifs non courants	12.4	3 249	3 663
Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales	12.5	1 028	-6 713
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>-23 980</b>	<b>-46 335</b>
<b>III-OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation de capital		70	15
Variation du financement associatif non courant		11 340	3 738
Variation du financement associatif courant		17 991	4 313
Emission ou souscription d'emprunts	12.6	19 734	32 156
Remboursement d'emprunts	12.6	-25 943	-18 027
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>23 192</b>	<b>22 195</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE</b>		<b>6 239</b>	<b>5 739</b>
Incidence des variations de taux de change		-370	-1 574
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>		<b>5 869</b>	<b>4 165</b>
Trésorerie à l'ouverture		55 284	61 153
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>		<b>61 153</b>	<b>65 318</b>
Trésorerie		85 502	89 232
Concours bancaires courants		-24 349	-23 914
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE</b>		<b>61 153</b>	<b>65 318</b>

# NOTES ANNEXES

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 27 novembre 2017 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance. Ils seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale de Mazars SCRL le 16 décembre 2017.

## NOTE 1 : PRINCIPES COMPTABLES

### 1.1 Référentiel appliqué

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2017 ont été établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

#### 1.1.1 Normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2016-2017

Le Groupe a appliqué l'ensemble des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2016-2017.

Ces nouvelles normes n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés 2016-2017 du Groupe.

Le Groupe avait saisi l'opportunité en 2015-2016 pour modifier par application anticipée le mode de présentation et de rédaction de ses notes annexes suivants les dispositions actuelles de la norme IAS 1.

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

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

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

## Conséquences pour le Groupe

### IFRS 9

Instruments financiers  
(1<sup>er</sup> septembre 2018)

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

**Les travaux visant à identifier les conséquences de la norme IFRS 9 sont en cours. Cependant, compte tenu de la nature des transactions du Groupe, il n'est pas attendu de modification sensible des postes concernés.**

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

### IFRS 15

Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients  
(1<sup>er</sup> septembre 2018)

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

**Le principal effet attendu de cette norme pour le Groupe concernera le rythme de comptabilisation du chiffre d'affaires. Les travaux visant à en identifier les conséquences et les modalités de transition sont en cours.**

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

### IFRS 16

Contrats de locations  
(1<sup>er</sup> septembre 2019)

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

Le Groupe va évaluer sa capacité à mettre en œuvre la norme IFRS 16 en même temps que la norme IFRS 15.

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

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

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

## 1.2 Bases de préparation

### 1.2.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

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

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

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

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

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

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

Les principaux postes de l'état de situation financière au 31 août 2017 pour lesquels sont appliqués des règles d'évaluation pouvant conduire à des ajustements significatifs sont les suivants :

- Provisions pour risques et charges qui comprennent des risques professionnels pour un total de 5 542 milliers d'euros et d'autres risques pour 3 993 milliers d'euros (voir note 9.1) ;
- Engagements de retraite : les hypothèses et calculs actuariels retenus sont précisés pour les pays concernés dans la note 5.2.

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

### 1.2.3 Particularités liées au fonctionnement associatif de Mazars

#### Structure du Groupe

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

Tous les associés partagent les risques et bénéfices du *partnership* intégré (voir financement par les associés en note 8.2). De plus, les associés exercent tous leur activité au sein d'entités Mazars (« les entités »). Ces entités sont de formes juridiques diverses en fonction d'usages nationaux ou de contraintes légales nationales : *partnership* à responsabilité illimitée ou limitée, sociétés à responsabilité limitée.

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

L'activité du Groupe étant réalisée au sein des entités, Mazars SCRL n'exerce aucune activité professionnelle directe et n'a aucun salarié. Elle facture aux entités des prestations de coordination et de développement ainsi qu'une redevance de marque. Pour exercer ses missions, elle se dote des ressources nécessaires grâce à des prestations des entités ou à des concours externes et n'a pas vocation, aux termes des accords Mazars, à dégager une profitabilité significative.

#### Conséquences en matière de principes comptables

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

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

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

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

#### Rémunération des associés

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

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

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

### **Financement permanent du Groupe**

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

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

Des précisions sur ces éléments sont apportées en note 8.2.

### **Résultat du Groupe**

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

### **Autres éléments du résultat global**

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

### **Capitaux propres du Groupe**

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

### **Gouvernance du Groupe**

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

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

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

#### 1.2.4 Evènements significatifs

L'exercice 2016-2017 est marqué par une croissance soutenue de l'activité en Europe et plus particulièrement en Allemagne, en France, en Italie et aux Pays-Bas.

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

#### 1.2.5 Evènements postérieurs à la clôture de l'exercice

Suite au départ des associés italiens en 2015, Mazars a entamé deux procédures arbitrales auprès de la Chambre de Commerce Internationale :

- Le premier arbitrage contre les anciennes entités membres de Mazars les a condamnées à payer l'indemnité contractuelle de départ, soit environ 6 millions d'euros, plus des créances intra-groupe et une partie importante des frais juridiques engagés par Mazars. Le montant total de la condamnation après la sentence finale reçue en mai 2017 s'élève à environ 9.5 millions d'euros. Cette sentence a été enregistrée par la Cour d'Appel de Milan et comptabilisée au bilan comme une créance quasiment certaine en application de la définition prévue à la norme IAS 37 ;
- Le second arbitrage contre les 27 anciens associés carlistes ayant voté la cession du fonds de commerce de Mazars Italie a été rendu en novembre 2017, soit après la date de clôture de nos états financiers. Il condamne les anciens associés à verser des dommages à Mazars à hauteur de 15,6 millions d'euros, déduction faite de l'indemnité contractuelle de départ sous réserve que celle-ci ait été effectivement payée. Cette condamnation est solidaire entre les 27 anciens associés. Cette condamnation doit encore être enregistrée par la Cour de Milan et n'a donc pas été comptabilisée à la date de clôture ;
- Dans les deux arbitrages, l'ensemble des demandes formulées contre Mazars a été entièrement rejeté.

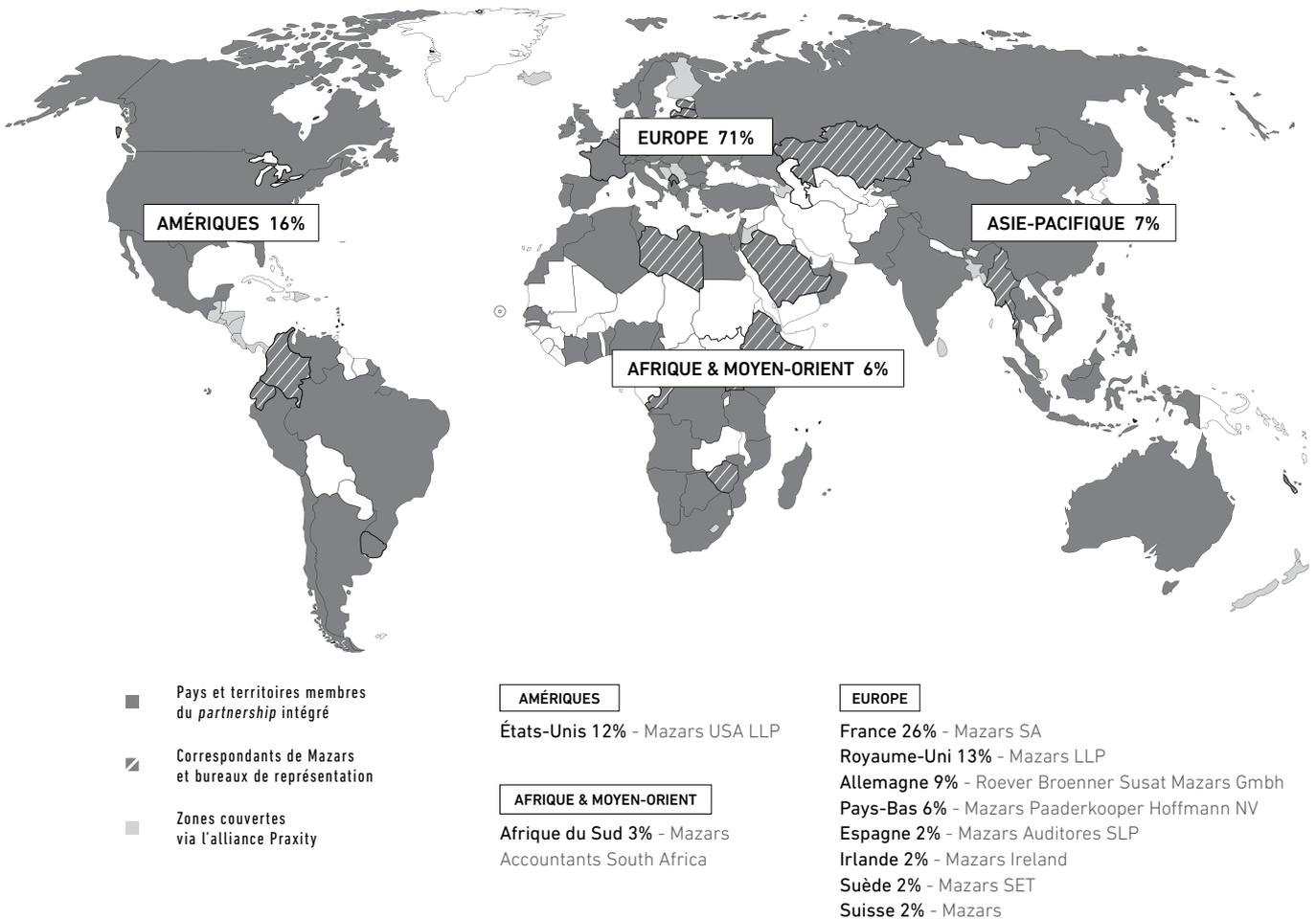
## NOTE 2 : PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 2.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

#### 2.1.1 Définition du périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de Mazars SCRL (« entité consolidante »), ainsi que ceux des entités dans lesquelles exercent professionnellement les associés et ceux des sociétés détenues majoritairement directement ou indirectement par ces entités. Outre l'entité consolidante, le périmètre de consolidation est constitué d'entités opérationnelles réparties dans 81 pays.

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



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

### Principes comptables

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

- Les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture ;
- Le compte de résultat est converti au cours moyen de la période.

Les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont comptabilisés en « Financement associatif part non courante » (voir note 8.2) dans la rubrique « Autres éléments du résultat global » (voir note 1.2.3).

## 2.1.3 Regroupements d'entreprises et goodwill

Les principes IFRS relatifs aux regroupements d'entreprises ont été appliqués rétrospectivement au 1<sup>er</sup> septembre 1995, date de la création de Mazars SCRL.

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

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

### Principes comptables

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

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

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

## 2.2 Evolution du périmètre de consolidation

L'évolution du périmètre de consolidation de l'exercice 2016-2017 concerne principalement :

- L'intégration de nouveaux pays (Bulgarie, République démocratique du Congo, Rwanda, Tanzanie) ;
- L'intégration au sein du *partnership* de quatre entités en France, d'une entité en Italie et d'une en Suède.

Le tableau suivant présente l'impact 2016-2017 des principales évolutions de périmètre sur les principaux indicateurs et agrégats de référence pour le Groupe.

**Compte de résultat consolidé**

2016-2017 exercice clos le 31 août 2017

En milliers d'euros	<b>Tanzanie</b>	<b>Italie</b>	<b>France</b>	<b>Total</b>
Chiffre d'affaires net	330	180	4 471	4 980
Marge brute	227	180	2 509	2 916
Surplus total	133	49	807	989

**Etat de situation financière**

2016-2017 exercice clos le 31 août 2017

En milliers d'euros	<b>Tanzanie</b>	<b>Italie</b>	<b>France</b>	<b>Total</b>
Total actifs non courants	9		9 032	9 041
Total actifs courants	199	193	5 025	5 416
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>208</b>	<b>193</b>	<b>14 056</b>	<b>14 457</b>
Capitaux propres	0		0	0
Total financement associatif	193	48	3 203	3 444
Total autres dettes non courantes			27	27
Total des autres dettes courantes	15	145	10 826	10 986
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>208</b>	<b>193</b>	<b>14 056</b>	<b>14 457</b>

**Effectif moyen (équivalent temps plein)**

	<b>Tanzanie</b>	<b>Italie</b>	<b>France</b>	<b>Total</b>
Associés	1			1
Personnel technique	17		61	78
Personnel administratif			2	2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>		<b>63</b>	<b>81</b>

Par ailleurs, des opérations de croissance ont été réalisées en Chine, en Allemagne, en France et au Royaume-Uni.

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

- La mise en place effective de la gouvernance du nouvel ensemble chinois qui était encore en cours au 31 août 2017 ;
- La mise en œuvre progressive des termes prévus dans l'accord de fusion.

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

## NOTE 3 : INFORMATION SECTORIELLE

### Principes comptables

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

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

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

### 3.1 Informations relatives aux secteurs opérationnels

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

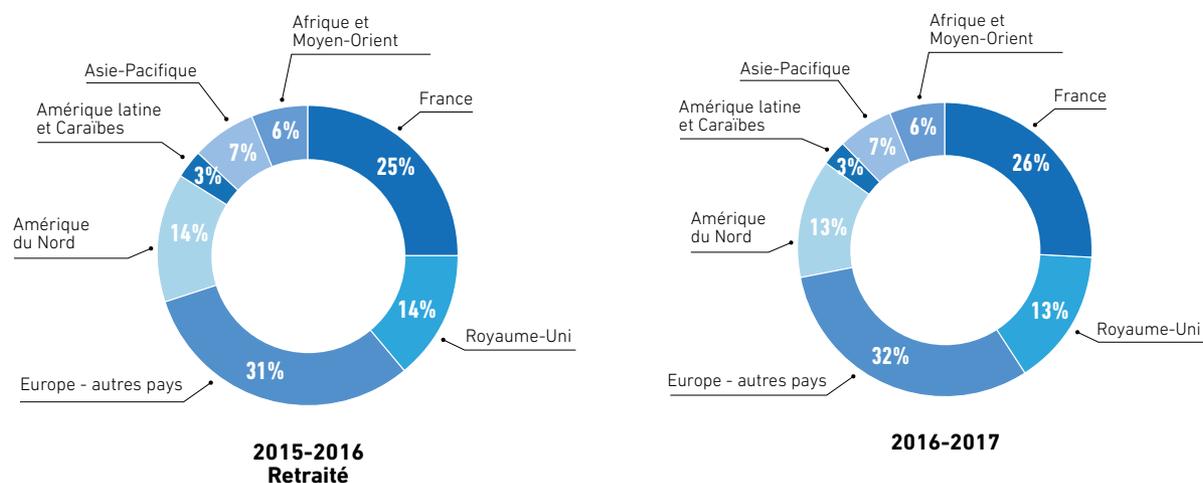
- France
- Royaume-Uni
- Europe – autres pays
- Amérique du Nord
- Amérique latine et Caraïbes
- Asie-Pacifique
- Afrique et Moyen-Orient

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

### Chiffre d'affaires net par secteur opérationnel

En milliers d'euros	2015-2016	2015-2016 Retraité	2016-2017	Variation
France	329 638	329 638	359 484	9%
Royaume-Uni	190 464	190 464	184 241	-3%
Europe – autres pays	413 941	411 840	450 534	9%
Amérique du Nord	182 062	182 062	185 033	2%
Amérique latine et Caraïbes	38 580	38 580	43 886	14%
Asie-Pacifique	87 474	87 474	98 397	12%
Afrique et Moyen-Orient	79 927	82 028	87 375	7%
<b>TOTAL</b>	<b>1 322 088</b>	<b>1 322 088</b>	<b>1 408 950</b>	<b>7%</b>

Les données 2015-2016 relatives à l'Angola présentées jusqu'alors dans la zone « Europe - autres pays » car regroupées avec le Portugal, ont été reclassées dans la zone « Afrique et Moyen-Orient » afin de permettre la comparaison avec les données 2016-2017.

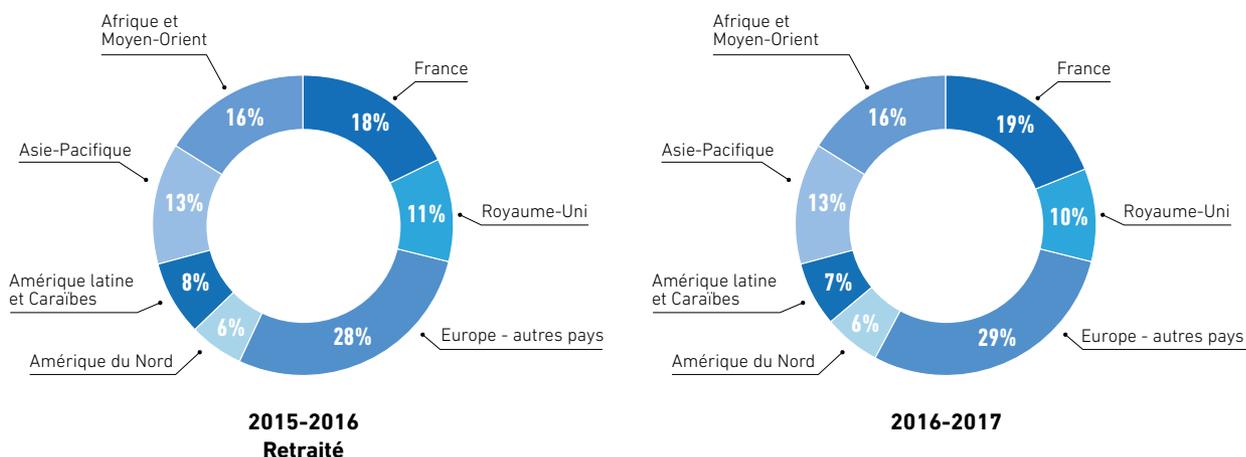


### Marge brute par secteur opérationnel (% en fonction du chiffre d'affaires net)

En milliers d'euros	2015-2016		2016-2017	
	Marge brute retraité	Taux marge brute	Marge brute	Taux marge brute
France	163 903	50%	170 789	48%
Royaume-Uni	93 592	49%	91 144	49%
Europe – autres pays	198 584	48%	217 193	48%
Amérique du Nord	87 626	48%	84 434	46%
Amérique latine et Caraïbes	16 906	44%	19 681	45%
Asie-Pacifique	44 549	51%	49 061	50%
Afrique et Moyen-Orient	44 520	54%	47 650	55%
<b>TOTAL</b>	<b>649 680</b>	<b>49%</b>	<b>679 951</b>	<b>48%</b>

### Effectif moyen (équivalent temps plein) par secteur opérationnel

	2015-2016 Retraité	2016-2017	Variation
France	2 900	3 249	12%
Royaume-Uni	1 719	1 837	7%
Europe – autres pays	4 587	5 095	11%
Amérique du Nord	1 009	1 022	1%
Amérique latine et Caraïbes	1 223	1 186	-3%
Asie-Pacifique	2 071	2 305	11%
Afrique et Moyen-Orient	2 661	2 749	3%
<b>TOTAL</b>	<b>16 170</b>	<b>17 444</b>	<b>8%</b>



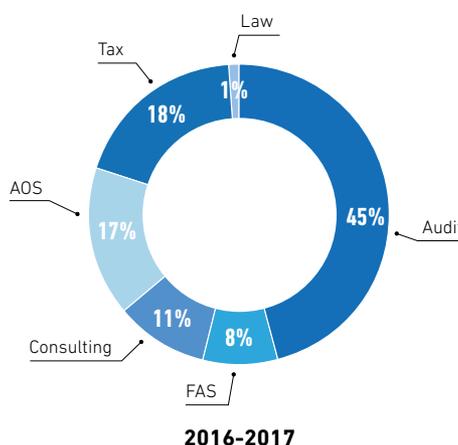
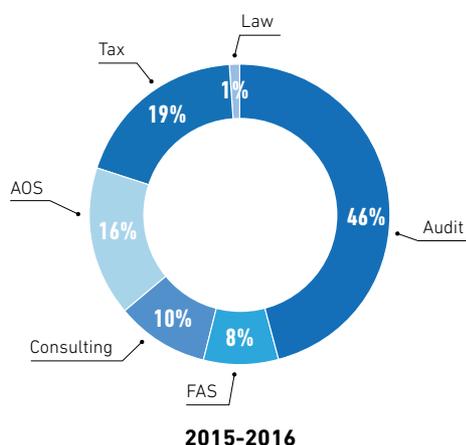
### 3.2 Informations relatives aux offres de services

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

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

### Répartition du chiffre d'affaires net par offre de services

En milliers d'euros	2015-2016	2016-2017
Audit	613 395	630 595
FAS	103 509	114 896
Consulting	132 756	150 570
AOS	208 463	241 960
Tax	247 669	250 250
Law	16 296	20 679
<b>TOTAL</b>	<b>1 322 088</b>	<b>1 408 950</b>



### 3.3 Informations relatives aux principaux clients

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

## NOTE 4 : DONNÉES OPÉRATIONNELLES

### 4.1 Chiffre d'affaires

#### Principes comptables

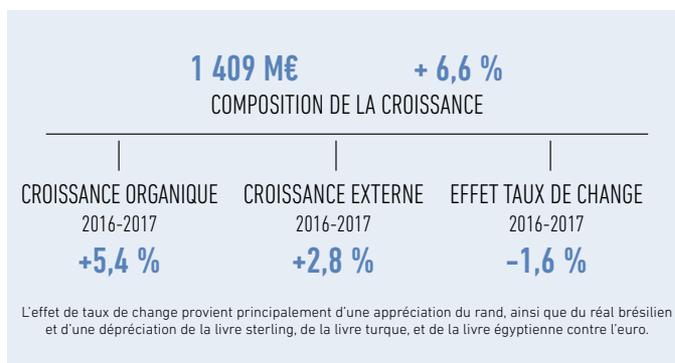
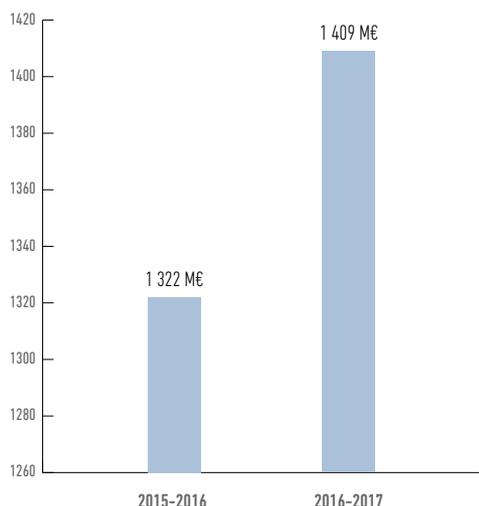
Le chiffre d'affaires représente la juste valeur des paiements reçus ou à recevoir au titre des services rendus au cours de l'exercice à l'occasion des missions confiées par les clients, après prise en compte de la variation des prestations réalisées non encore facturées. Afin de mieux appréhender le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

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

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

En milliers d'euros	2015-2016	2016-2017
Facturations	1 362 633	1 455 680
Variation des prestations réalisées non encore facturées	14 290	7 616
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>1 376 923</b>	<b>1 463 295</b>
Frais refacturés	-54 835	-54 345
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>1 322 088</b>	<b>1 408 950</b>

## Evolution du chiffre d'affaires net



## 4.2 Créances clients et prestations réalisées non encore facturées

### Principes comptables

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

### Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées au coût amorti.

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

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

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

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

### Prestations réalisées non encore facturées

Les prestations réalisées non encore facturées incluent les prestations de services rendues et non encore facturées. L'estimation des prestations réalisées non encore facturées, et donc des produits liés aux prestations de services rendues, est fondée sur un examen particulier des travaux exécutés, facturés et restant à facturer, en fonction du degré d'avancement de la mission. Ils sont valorisés à leur valeur probable de vente hors taxes.

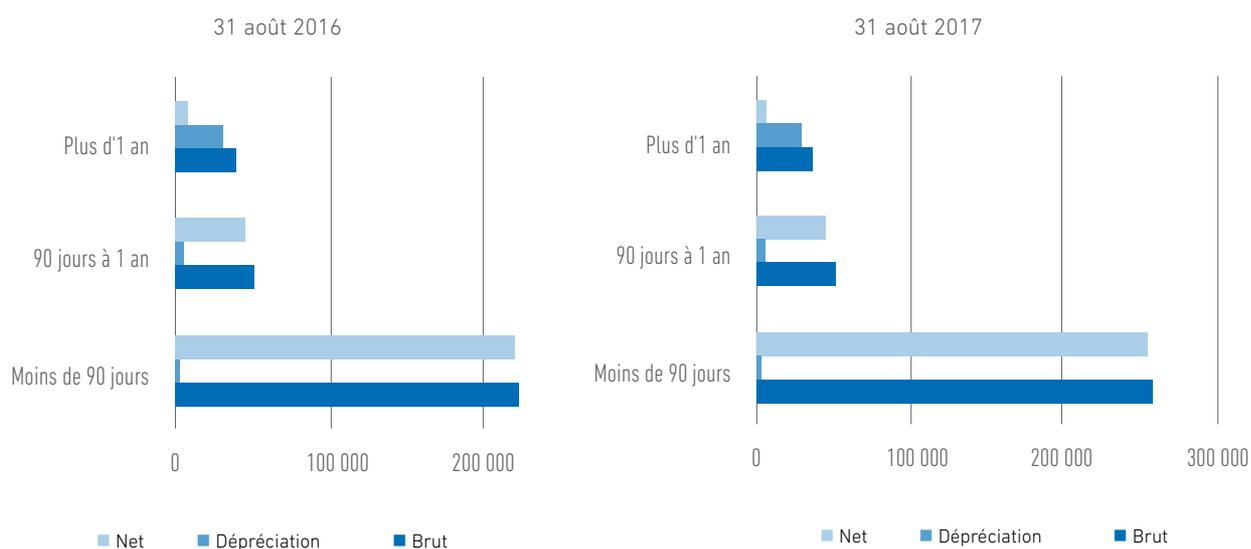
Au 31 août 2017, les créances clients et prestations réalisées non encore facturées se présentent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2016		31 août 2017	
	Net	Brut	Dépréciation	Net
Créances clients	280 441	344 840	-42 346	302 494
Prestations réalisées non encore facturées	118 847	143 973	-19 993	123 980
Avances et acomptes reçus	-16 294	-17 020		-17 020
Produits constatés d'avance	-11 642	-11 170		-11 170
<b>CRÉANCES CLIENTS ET PRESTATIONS RÉALISÉES NON ENCORE FACTURÉES</b>	<b>371 352</b>	<b>460 623</b>	<b>-62 339</b>	<b>398 285</b>
<b>RATIO CRÉANCES CLIENTS ET PRESTATIONS RÉALISÉES NON ENCORE FACTURÉES NETTES / CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>27,0%</b>			<b>27,2%</b>

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

En milliers d'euros	31 août 2016			31 août 2017		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Moins de 90 jours	226 891	-1 965	224 926	260 053	-5 817	254 236
90 jours à 1 an	51 843	-5 510	46 333	50 646	-7 831	42 815
Plus d'1 an	42 392	-33 210	9 182	34 142	-28 698	5 444
<b>TOTAL</b>	<b>321 126</b>	<b>-40 685</b>	<b>280 441</b>	<b>344 840</b>	<b>-42 346</b>	<b>302 494</b>

Au 31 août 2017, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées.



### 4.3 Marge brute et coût du personnel technique

#### Principes comptables

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

Le personnel technique est le personnel opérationnel (hors associés) affecté aux différentes missions menées par les différentes offres de services. Le coût du personnel technique se décompose à hauteur de 96% de charges de personnel technique et de 4% de charges de sous-traitance comme suit :

En milliers d'euros	2015-2016	Effectif moyen (ETP) 2015-2016	2016-2017	Effectif moyen (ETP) 2016-2017
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>1 322 088</b>		<b>1 408 950</b>	
Charges de personnel technique	-648 561	13 051	-703 264	14 187
Charges de sous-traitance technique	-23 846		-25 735	
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>649 680</b>		<b>679 951</b>	
<b>TAUX MARGE BRUTE</b>	<b>49,1%</b>		<b>48,3%</b>	

Le coût du personnel technique 2016-2017 évolue de 8,4%. Cette progression est en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires net.

### 4.4 Surplus des opérations

#### Principes comptables

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

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

En milliers d'euros	2015-2016	2016-2017
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>649 680</b>	<b>679 951</b>
Coût du personnel administratif	-103 356	-109 006
Autres charges	-255 277	-268 194
Amortissements et provisions	-25 948	-26 580
<b>SURPLUS DES OPÉRATIONS</b>	<b>265 099</b>	<b>276 171</b>
<b>RATIO SURPLUS DES OPÉRATIONS / CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>20,1%</b>	<b>19,6%</b>

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

En milliers d'euros	2015-2016	2016-2017
Frais immobiliers	79 549	82 463
Taxes, assurances et cotisations professionnelles	31 109	32 253
Services généraux	36 758	44 883
Autres	107 860	108 595
<b>AUTRES CHARGES</b>	<b>255 277</b>	<b>268 194</b>

L'année est marquée par une maîtrise des frais généraux :

- Des augmentations mesurées sur les grands pays où les frais généraux augmentent moins vite que le chiffre d'affaires ;
- Et de la bonne maîtrise des coûts de Mazars SCRL.

## 4.5 Surplus total

### Principes comptables

Aux termes des accords Mazars, la notion de surplus est la mesure retenue pour apprécier la performance des entités et des associés et pour servir de référence, après élimination, le cas échéant, des éléments exceptionnels, tels que définis par les accords Mazars, à la détermination des rémunérations des associés. Il est donc dégagé un solde intermédiaire permettant de mesurer la performance du Groupe avant toute forme de rémunération aux associés.

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

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

En milliers d'euros	2015-2016	2016-2017
<b>SURPLUS DES OPÉRATIONS</b>	<b>265 099</b>	<b>276 171</b>
Amortissements relation clientèle & dépréciations <i>goodwill</i>	-5 507	-7 341
Charges de financement	-2 837	-4 974
<b>SURPLUS TOTAL</b>	<b>256 756</b>	<b>263 856</b>
<b>RATIO SURPLUS TOTAL / CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>19,4%</b>	<b>18,7%</b>

## NOTE 5 : CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

### Principes comptables

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

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

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

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

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

### Avantages à court terme

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

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

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

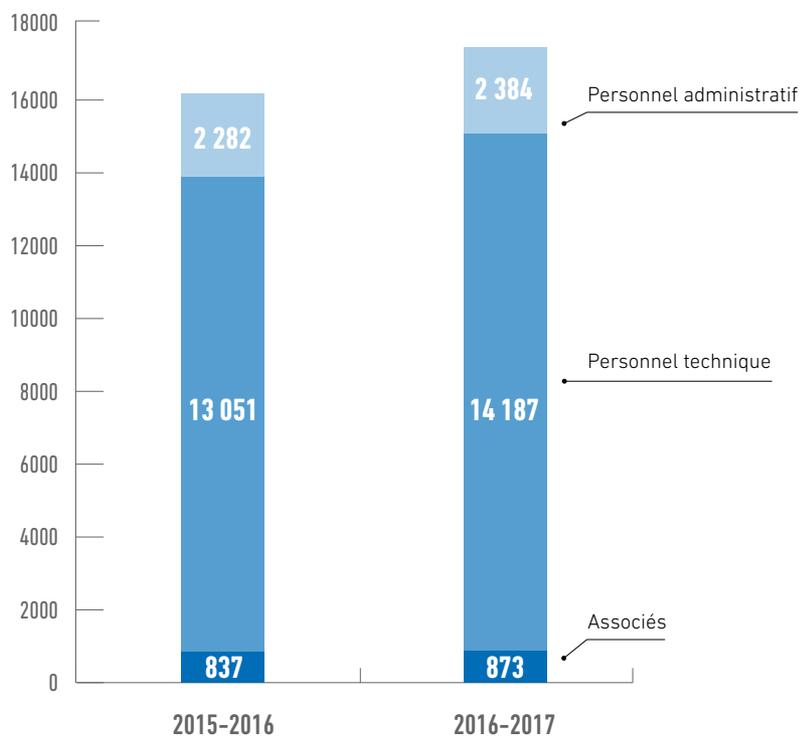
### Avantages postérieurs à l'emploi

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

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

## 5.1 Effectif

L'effectif (en équivalent temps plein moyen) passe de 16 170 en 2015-2016 à 17 444 en 2016-2017 et se répartit sur les trois catégories suivantes :



L'effectif par secteur opérationnel est présenté en note 3.1.

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

## 5.2 Engagements de retraite et assimilés

### Principes comptables

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

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

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

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

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

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

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

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

### 5.2.1 Evolution des engagements, actifs et provisions

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

31 août 2017

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

31 août 2016

En milliers d'euros	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Valeur actuelle des engagements	50 629	10 992	36 831	21 332	1 744	121 530
Juste valeur des actifs de couverture		-3 501	-36 926	-16 429	-166	-57 023
Plafonnement de l'actif			95			95
<b>PROVISION À L'OUVERTURE</b>	<b>50 629</b>	<b>7 491</b>		<b>4 904</b>	<b>1 578</b>	<b>64 602</b>
Charges de l'exercice	4 291	534	-21	1 169	285	6 259
Ecart actuariels par OCI	2 701	-88	-377	2 174	201	4 611
Effet du plafonnement de l'actif			1 112			1 112
Prestations & Contributions versées	-2 623	-181	-844	-1 032	-242	-4 922
Effets de change	463		130	-103	0	489
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>55 462</b>	<b>7 756</b>		<b>7 111</b>	<b>1 821</b>	<b>72 151</b>
dont Associés						24 095
dont Autres personnels						48 056
Valeur actuelle engagement	55 462	11 282	39 863	24 954	1 991	133 553
Juste valeur des actifs de couverture		-3 526	-41 070	-17 844	-170	-62 609
Plafonnement de l'actif			1 207			1 207

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

## 5.2.2 Charges comptabilisées

La charge nette de l'exercice 2016-2017 se décompose ainsi :

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

En milliers d'euros	2015-2016					Total
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	
Coût des services rendus	2 126	384		1 131	175	<b>3 816</b>
Charge d'intérêt	2 166	154	-21	38	121	<b>2 459</b>
Rendement attendu des actifs		-5			-12	<b>-16</b>
Acquisition/Cession						
Amortissement des écarts actuariels						
Impact des liquidations ou réductions de régime						
<b>CHARGE NETTE DE L'EXERCICE</b>	<b>4 291</b>	<b>534</b>	<b>-21</b>	<b>1 169</b>	<b>285</b>	<b>6 259</b>
<b>EFFET DE CHANGE</b>	<b>463</b>		<b>130</b>	<b>-103</b>	<b>-0</b>	<b>489</b>

## 5.2.3 Ecart actuariels

Les gains actuariels générés sur l'exercice 2016-2017 s'élèvent à 3,9 millions d'euros et se décomposent ainsi :

En milliers d'euros	2016-2017					Total
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	
<b>PERTES ET (GAINS) ACTUARIELS SUR OBLIGATION</b>	<b>310</b>	<b>-838</b>	<b>-2 904</b>	<b>-3 153</b>	<b>76</b>	<b>-6 510</b>
Pertes et (gains) d'expérience sur obligation	1 384	-165		-892	67	<b>394</b>
Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	-1 074	-673	-2 904	-2 262	9	<b>-6 904</b>
Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques						
<b>PERTES ET (GAINS) D'EXPÉRIENCE SUR ACTIFS DU RÉGIME</b>		<b>-72</b>	<b>2 851</b>	<b>-137</b>	<b>1</b>	<b>2 643</b>
Ecart actuariels sur avantages à long terme					-11	<b>-11</b>
<b>PERTES ET (GAINS) ACTUARIELS RECONNUS EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>310</b>	<b>-911</b>	<b>-52</b>	<b>-3 290</b>	<b>87</b>	<b>-3 856</b>

### 5.2.4 Information sur les actifs financiers en couverture des engagements

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

	31 août 2016				31 août 2017				
	Actions	Obligations	Dérivés	Immobilier	Actions	Obligations	Dérivés	Immobilier	Cash
France	30%	70%			30%	70%			
Royaume-Uni	63%	37%			69%		29%		2%
Suisse	50%	25%	5%	20%	50%	25%	5%	20%	

### 5.2.5 Hypothèses retenues et analyse de la sensibilité

Les hypothèses financières retenues au 31 août 2017 pour chacune des zones géographiques du périmètre des engagements exposés ci-avant sont les suivantes :

	Taux d'actualisation 2016	Taux d'actualisation 2017	Taux d'inflation 2016	Taux d'inflation 2017
États-Unis	3,50%	3,75%	2,50%	2,50%
Pays de la zone euro	1,00%	1,50%	2,00%	2,00%
Royaume-Uni	2,10%	2,50%	2,90%	2,90%
Suisse	0,15%	0,70%	1,00%	1,00%

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

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

En milliers d'euros	31 août 2017					
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Engagement au 31 Août 2017	53 452	10 696	33 660	17 944	2 249	<b>118 000</b>
Impact d'une hausse de 0,5%	-1 907	-656	-3 092	-646		<b>-6 302</b>
Impact d'une diminution de 0,5%	2 007	711	2 248	728		<b>5 694</b>
Duration moyenne (en années)	13	16	8	7	10	<b>10</b>

## NOTE 6 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

### 6.1 Immobilisations incorporelles

#### Principes comptables

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

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

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

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

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

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

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

Les immobilisations incorporelles se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31 août 2016	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017
<b>VALEURS BRUTES</b>							
Relations clientèles	62 048	1 424	-107	19 804	8 062	-2 414	<b>88 818</b>
<i>Goodwill</i>	116 361		-5 964		-10 152	-3 997	<b>96 247</b>
Autres immobilisations incorporelles	40 427	12 484	-984	50	2 828	-777	<b>54 027</b>
<b>TOTAL</b>	<b>218 836</b>	<b>13 908</b>	<b>-7 055</b>	<b>19 854</b>	<b>739</b>	<b>-7 189</b>	<b>239 092</b>

En milliers d'euros	31 août 2016	Dotations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017
<b>AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>							
Relations clientèles	-38 751	-6 877	98	0	-5 073	1 630	<b>-48 973</b>
<i>Goodwill</i>	-10 326	-440	5 949		4 840	116	<b>140</b>
Autres immobilisations incorporelles	-26 492	-3 058	985	-42	-752	349	<b>-29 009</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-75 569</b>	<b>-10 374</b>	<b>7 033</b>	<b>-42</b>	<b>-985</b>	<b>2 094</b>	<b>-77 842</b>

En milliers d'euros	31 août 2016	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017
<b>VALEURS NETTES</b>								
Relations clientèles	23 297	1 424	-6 877	-9	19 804	2 989	-784	<b>39 845</b>
<i>Goodwill</i>	106 035		-440	-15		-5 312	-3 882	<b>96 387</b>
Autres immobilisations incorporelles	13 935	12 484	-3 058	1	8	2 076	-429	<b>25 018</b>
<b>TOTAL</b>	<b>143 267</b>	<b>13 908</b>	<b>-10 374</b>	<b>-22</b>	<b>19 812</b>	<b>-246</b>	<b>-5 095</b>	<b>161 250</b>

Les acquisitions de relations clientèles concernent essentiellement les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. Les principales variations de périmètre des relations clientèles s'expliquent par les opérations réalisées en France et en Allemagne.

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

Les achats et le développement de logiciels par le Groupe expliquent l'essentiel des acquisitions d'immobilisations incorporelles.

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

En milliers d'euros	31 août 2016		31 août 2017	
	Relations clientèles	Goodwill	Relations clientèles	Goodwill
France	7 894	34 243	15 381	34 283
Royaume-Uni	1 087	10 217	3 921	5 032
Europe - autres pays	1 353	4 089	10 410	3 686
Amérique du Nord	12 178	48 207	9 795	45 527
Amérique latine et Caraïbes		960		960
Asie-Pacifique	784	5 610	337	5 323
Afrique et Moyen-Orient	0	2 708	0	1 574
<b>TOTAL</b>	<b>23 297</b>	<b>106 035</b>	<b>39 845</b>	<b>96 387</b>

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

## 6.2 Immobilisations corporelles

### Principes comptables

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

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

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

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

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2016	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017	
<b>VALEURS BRUTES</b>								
Agencements et installations	65 261	12 315	-4 226	22	-151	-2 008	71 213	
Matériel de transport et autres	6 090	815	-932	-9	-11	-135	5 819	
Mobilier et matériel de bureau	81 408	16 093	-4 663	181	-4 815	-2 357	85 847	
<b>TOTAL</b>	<b>152 760</b>	<b>29 223</b>	<b>-9 821</b>	<b>194</b>	<b>-4 977</b>	<b>-4 500</b>	<b>162 879</b>	
<b>AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>								
En milliers d'euros	31 août 2016	Dépréciations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017	
Agencements et installations	-48 881	-5 614	4 093	-17	36	1 511	-48 871	
Matériel de transport et autres	-3 948	-694	687	11	-27	109	-3 862	
Mobilier et matériel de bureau	-57 583	-9 905	4 554	-142	2 917	1 402	-58 756	
<b>TOTAL</b>	<b>-110 412</b>	<b>-16 212</b>	<b>9 334</b>	<b>-147</b>	<b>2 926</b>	<b>3 022</b>	<b>-111 489</b>	
<b>VALEURS NETTES</b>								
En milliers d'euros	31 août 2016	Acquisitions	Dépréciations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017
Agencements et installations	16 381	12 315	-5 614	-133	5	-115	-497	22 342
Matériel de transport et autres	2 142	815	-694	-245	2	-38	-25	1 957
Mobilier et matériel de bureau	23 825	16 093	-9 905	-109	40	-1 898	-955	27 091
<b>TOTAL</b>	<b>42 348</b>	<b>29 223</b>	<b>-16 212</b>	<b>-487</b>	<b>47</b>	<b>-2 051</b>	<b>-1 478</b>	<b>51 389</b>

### 6.3 Perte de valeur des actifs immobilisés

#### Principes comptables

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

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

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

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

Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à 3 ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Le taux d'actualisation retenu reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est un taux après impôt, appliqué à des flux de trésorerie après impôt et correspond au coût moyen pondéré du capital. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque UGT.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable en tenant compte des règles de solidarité interne du Groupe, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont imputées en priorité au *goodwill* et enregistrées au compte de résultat.

### 6.4 Contrats de location

#### Principes comptables

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

Les montants au titre de tels contrats ne sont pas significatifs.

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

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

En milliers d'euros	31 août 2016	31 août 2017
Moins 1 an	55 326	57 132
De 1 a 5 ans	151 932	154 211
+ 5 ans	31 367	65 956
<b>LOYER MINIMUM</b>	<b>238 625</b>	<b>277 299</b>

## NOTE 7 : FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

### 7.1 Principes comptables appliqués aux instruments financiers

#### Principes comptables

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

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

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

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

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

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés pour leur valeur de marché à la clôture. Les tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs de la couverture sont réalisés conformément aux pratiques de marché.

Les paramètres de marché sont issus d'un fournisseur externe (Bloomberg). La variation de la juste valeur efficace des instruments dérivés est enregistrée en « Financement associatif part non courante ».

## 7.2 Gestion des risques financiers

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

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

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

### 7.2.1 Gestion du risque de liquidité

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

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

### 7.2.2 Gestion du risque de change

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

### 7.2.3 Risque de contrepartie

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

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

### 7.3 Endettement financier net

L'endettement se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2016	31 août 2017
Emprunts long terme - part courante	23 215	31 569
Emprunts long terme - part non courante	58 567	64 406
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>81 782</b>	<b>95 975</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-85 502	-89 232
Concours bancaires courants	24 349	23 914
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>-61 153</b>	<b>-65 318</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>20 629</b>	<b>30 657</b>

Les dettes financières augmentent de 14 millions d'euros et l'endettement financier net de 10 millions d'euros.

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

#### Par nature d'instruments et par devise

En milliers d'euros	Emprunts, autres dettes financières		Trésorerie et équivalents de trésorerie		Concours bancaires courants		Endettement financier net	
	31 août 2016	31 août 2017	31 août 2016	31 août 2017	31 août 2016	31 août 2017	31 août 2016	31 août 2017
EUR	63 710	75 417	-44 070	-45 556	14 259	6 861	33 899	36 722
USD	4 284	7 756	-4 696	-4 800	3	81	-408	3 036
GBP			-2 898	-2 096	6 941	13 994	4 043	11 898
SGD	1 785	825	-2 035	-2 281			-250	-1 456
ZAR	1 717	1 842	-1 104	-1 296	928	1 477	1 541	2 023
Autres devises	10 285	10 135	-30 698	-33 203	2 218	1 502	-18 195	-21 566
<b>TOTAL</b>	<b>81 782</b>	<b>95 975</b>	<b>-85 502</b>	<b>-89 232</b>	<b>24 349</b>	<b>23 914</b>	<b>20 629</b>	<b>30 657</b>

**Par flux**

En milliers d'euros	31 août 2016	Augmentations	Remboursements	Variations de trésorerie	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017
Emprunts long terme - part courante	23 215	7 034	-14 163	-1 022	-439	17 682	-753	31 569
Emprunts long terme - part non courante	58 567	26 144	-3 864			-16 384	-57	64 406
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>81 782</b>	<b>33 178</b>	<b>-18 027</b>	<b>-1 022</b>	<b>-439</b>	<b>1 298</b>	<b>-810</b>	<b>95 975</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-85 502			3 462	-9 283	3	2 087	-89 232
Concours bancaires courants	24 349			591	8		-1 033	23 914
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>-61 153</b>			<b>4 053</b>	<b>-9 275</b>	<b>3</b>	<b>1 053</b>	<b>-65 318</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>20 629</b>	<b>33 178</b>	<b>-18 027</b>	<b>3 031</b>	<b>-9 713</b>	<b>1 302</b>	<b>244</b>	<b>30 657</b>

L'augmentation des emprunts auprès des établissements de crédit de 26,1 millions d'euros s'analyse principalement par :

- La souscription des emprunts suivants par Mazars SA (France) :
  - 4,3 millions d'euros auprès de HSBC correspondant au deuxième tirage de l'emprunt souscrit le 30 août 2016 d'un montant global de 12,4 millions d'euros ;
  - 2,3 millions d'euros auprès de la Société Générale souscrit le 20 juillet 2017 ;
  - 10,8 millions d'euros auprès de la Banque Palatine correspondant au premier tirage de l'emprunt souscrit le 23 août 2017 d'un montant de 12 millions d'euros.
- La souscription d'un emprunt de 5 millions d'euros à taux fixe remboursable en 2022 par Mazars Paaderkooper Hoffmann NV (Pays-Bas) pour restructuration de la dette financière court terme.

Au 31 août 2017, Mazars SA (France) reste engagée dans un contrat de financement auprès de la BRED au titre des deux crédits à taux variables suivants :

- Un crédit senior de 10 millions d'euros, entièrement tiré, remboursable linéairement en quatre annuités à compter de mars 2017 sur lequel reste à rembourser 7,5 millions d'euros ;
- Un crédit d'acquisition entièrement tiré sur lequel reste à rembourser 1,7 million d'euros de façon non-linéaire sur les trois prochaines années.

**Par secteur opérationnel**

En milliers d'euros	<b>31 août 2016</b>	<b>31 août 2017</b>
France	39 463	47 524
Royaume-Uni	4 043	11 898
Europe - autres pays	-13 717	-19 450
Amérique du Nord	2 622	5 748
Asie-Pacifique	-313	-1 726
Amérique latine et Caraïbes	-7 612	-9 913
Afrique et Moyen-Orient	-3 856	-3 423
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>20 629</b>	<b>30 657</b>

## 7.4 Autres actifs non courants

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

En milliers d'euros	31 août 2016	Acquisitions	Cessions	Remboursements	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017
<b>VALEURS BRUTES</b>								
Titres - sociétés non consolidées	1 835	15 988	-548		-15 713	-206	0	1 357
Prêts	0	463		-581		218	-11	89
Dépôts et cautionnements	2 828	204		-408	52	-78	-95	2 504
Autres immobilisations financières	18 635	13		-2 674	119	-67	-9	16 018
<b>TOTAL</b>	<b>23 298</b>	<b>16 669</b>	<b>-548</b>	<b>-3 663</b>	<b>-15 541</b>	<b>-134</b>	<b>-115</b>	<b>19 967</b>

En milliers d'euros	31 août 2016	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>							
Titres - sociétés non consolidées	-132	-295	2		-14	0	-440
Prêts							
Dépôts et cautionnements	-93	-6	72		22	0	-6
Autres immobilisations financières	-1 089	-32	8		287	0	-827
<b>TOTAL</b>	<b>-1 314</b>	<b>-334</b>	<b>81</b>		<b>294</b>	<b>0</b>	<b>-1 273</b>

En milliers d'euros	31 août 2016	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Remboursements	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2017
<b>VALEURS NETTES</b>									
Titres - sociétés non consolidées	1 703	15 988	-295	-546		-15 713	-220	0	918
Prêts	0	463			-581		218	-11	89
Dépôts et cautionnements	2 735	204	-6	72	-408	52	-56	-95	2 498
Autres immobilisations financières	17 546	13	-32	8	-2 674	119	219	-9	15 191
<b>TOTAL</b>	<b>21 984</b>	<b>16 669</b>	<b>-334</b>	<b>-467</b>	<b>-3 663</b>	<b>-15 541</b>	<b>161</b>	<b>-115</b>	<b>18 695</b>

## NOTE 8 : CAPITAUX PROPRES ET FINANCEMENT ASSOCIATIF

### 8.1 Capitaux propres

#### Principes comptables

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

### 8.2 Financement associatif

#### Principes comptables

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

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

Le financement associatif se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	31 août 2016	Augmentations	Diminutions	Dotations	Variations de périmètre	Elément du résultat global	Autres	Ecart de change	31 août 2017
Capitaux propres des entités opérationnelles	77 591	2 326			-300		4 899	-1 137	73 580
Comptes-courants indisponibles	76 479	872					56	-2 350	75 057
Emprunt obligataire	25 917	464					1 051	25	27 458
Autres éléments du résultat	-18 931					3 586	91	876	-14 107
Ecart de conversion	172				-7	92	86	2 285	2 628
<b>FINANCEMENT ASSOCIATIF</b>	<b>161 229</b>	<b>3 662</b>			<b>-307</b>	<b>3 948</b>	<b>-3 614</b>	<b>-301</b>	<b>164 615</b>
Dettes retraites et assimilés	34 043		77	2 379	18	-5 026	2 331	-1 386	32 435
Impôts différés (nets)	-9 864			-1 938	-147		3 778	-4	-8 176
<b>FINANCEMENT ASSOCIATIF - PART NON COURANTE</b>	<b>185 407</b>	<b>3 662</b>	<b>77</b>	<b>440</b>	<b>-437</b>	<b>-1 079</b>	<b>2 495</b>	<b>-1 692</b>	<b>188 873</b>
<b>FINANCEMENT ASSOCIATIF - PART COURANTE</b>	<b>110 619</b>	<b>32 001</b>	<b>-27 688</b>		<b>53</b>	<b>-23</b>	<b>2 134</b>	<b>-5 035</b>	<b>112 061</b>
<b>TOTAL FINANCEMENT ASSOCIATIF</b>	<b>296 026</b>	<b>35 663</b>	<b>-27 611</b>	<b>440</b>	<b>-384</b>	<b>-1 101</b>	<b>4 629</b>	<b>-6 727</b>	<b>300 934</b>

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

La rubrique « Autres éléments du résultat » correspond au stock d'écarts actuariels relatifs aux engagements de retraite associés et non-associés créé lors de l'application de la norme IAS 19 révisée intervenue en 2013-2014. L'évolution du poste « Autres éléments du résultat » concerne les associés pour -5 millions d'euros et -0,6 million d'euros pour les non-associés. La contrepartie est présentée à la rubrique « Dettes retraites et assimilés » pour les associés et à la rubrique « Provisions » pour les non-associés.

Au 31 août 2017, les « Dettes retraites et assimilées des associés » comprennent des indemnités destinées à être versées au moment du départ à la retraite des associés en France pour 10,2 millions d'euros.

## NOTE 9 : PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

## 9.1 Provisions

## Principes comptables

Une provision est comptabilisée lorsque :

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

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

Les provisions se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2016	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Réévaluation Impact Réserves	Autres	Ecart de change	31 août 2017
Risques professionnels	6 837	1 305	-2 186	-225		-32	-158	5 542
Retraites (hors associés)	49 794	2 910	-5 180	10 223	-589	-285	-2 369	54 502
Locaux inoccupés	1 167	583	-308			-188	-89	1 164
Autres	9 892	11 933	-3 350	225		745	-67	19 379
<b>TOTAL</b>	<b>67 689</b>	<b>16 731</b>	<b>-11 024</b>	<b>10 223</b>	<b>-589</b>	<b>241</b>	<b>-2 683</b>	<b>80 587</b>

Dans les « Retraites (hors associés) » sont comprises :

- Des indemnités de retraite et assimilées destinées à être versés à des salariés au moment de leur départ en retraite pour 44 millions d'euros,
- Des pensions à verser à d'anciens associés de RBS (Allemagne) partis à la retraite avant la fusion pour 10 millions d'euros.

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

En milliers d'euros	31 août 2017	Part courante	Part non courante
Risques professionnels	5 542	5 355	187
Retraites (hors associés)	54 502	5 294	49 209
Locaux inoccupés	1 164	97	1 067
Autres	19 379	15 483	3 896
<b>TOTAL</b>	<b>80 587</b>	<b>26 228</b>	<b>54 359</b>

## 9.2 Passifs éventuels

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

Au 31 août 2017, les risques professionnels non couverts par ces assurances et qui réunissent les conditions prévues à la norme IAS 37 font l'objet d'une provision correspondante reconnue dans les comptes.

Les risques ne répondant pas aux conditions de comptabilisation d'un passif telles que définies dans la norme IAS 37 peuvent constituer des passifs éventuels. Au 31 août 2017, ces passifs éventuels ne sont pas jugés matériels.

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

### 10.1 Autres actifs courants

#### Principes comptables

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

Le tableau ci-dessous présente les autres actifs courants :

En milliers d'euros	31 août 2016	31 août 2017
Créances sociales	2 848	2 205
Créances fiscales	20 271	27 578
Comptes courants et débiteurs divers	27 452	24 930
Charges constatées d'avance	24 281	24 048
Ecart de conversion actif	50	27
<b>TOTAL</b>	<b>74 902</b>	<b>78 787</b>

## 10.2 Dettes fournisseurs et autres dettes

### Principes comptables

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

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

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

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

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

En milliers d'euros	31 août 2016	31 août 2017
Fournisseurs et dettes diverses	112 486	109 979
Dettes sociales	96 654	109 523
Dettes fiscales	59 294	75 371
<b>TOTAL</b>	<b>268 433</b>	<b>294 873</b>

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

## NOTE 11 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

### Principes comptables

Les surplus sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés : soit au nom des entités (en particulier, cas des sociétés à responsabilité limitée redevables de l'impôt sur les sociétés, pour la part de ces surplus ne constituant pas des charges déductibles), soit au nom de leurs associés (en particulier, cas des *partnerships*).

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

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

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

### 11.1 Impôts exigibles

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

En milliers d'euros	2015-2016	2016-2017
Impôt à la charge des associés	8 932	8 091
Impôt à la charge du Groupe	3 423	3 284
Impôt Mazars SCRL	20	25
<b>TOTAL</b>	<b>12 376</b>	<b>11 400</b>

### 11.2 Impôts différés

#### Principes comptables

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

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

Le montant des impôts différés s'établit à :

En milliers d'euros	31 août 2016	31 août 2017
Impôts différés actifs	12 714	11 950
Impôts différés passifs	-2 850	-3 773
<b>TOTAL</b>	<b>9 864</b>	<b>8 176</b>

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

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

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

## NOTE 12 : TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

### 12.1 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de 1 million d'euros. Cette variation s'explique principalement par :

- Une augmentation de l'encours clients et des prestations réalisées non encore facturées pour 34 millions d'euros (hors réévaluation de change à l'ouverture de -8 millions d'euros) ;
- Une augmentation des dettes courantes pour 33 millions d'euros (hors réévaluation de change à l'ouverture de -7 millions d'euros).

### 12.2 Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles concernent principalement des logiciels informatiques acquis ou réalisés par le Groupe (Cf. note 6.1).

Les acquisitions d'immobilisations corporelles couvrent essentiellement du matériel informatique et des agencements et installations de nouveaux bureaux (voir note 6.2).

### 12.3 Acquisition des autres actifs non courants

Les acquisitions des autres actifs non courants sont relatives à des dépôts et cautionnements (voir note 7.4).

### 12.4 Cession/remboursement des autres actifs non courants

Les cessions des autres actifs courants concernent principalement la France pour 3,3 millions d'euros, dont notamment le remboursement d'une somme de 1,6 million d'euros en provenance de l'Allemagne (voir note 7.4).

## 12.5 Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales

Les trésoreries nettes des acquisitions sont essentiellement relatives aux opérations réalisées en France.

## 12.6 Souscription/remboursement d'emprunt

La souscription de nouveaux emprunts concerne principalement la France pour 18,9 millions d'euros et les Pays-Bas pour 5 millions d'euros dans le cadre d'une restructuration de leur dette à court terme.

Les remboursements concernent notamment la France pour 11,8 millions d'euros (voir note 7.3).

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

Le droit à surplus, devant revenir aux huit membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars SCRL, et aux onze membres du Conseil de Surveillance, s'élève au titre de l'exercice 2016-2017 à 10 millions d'euros. Celui-ci a été payé au cours de l'exercice ou constitue une dette courante à la clôture classée dans le poste « Financement associatif – part courante ».

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

## NOTE 14 : CAUTIONS DONNÉES (HORS BILAN)

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

En milliers d'euros	31 août 2016	31 août 2017
<b>CAUTIONS DONNÉES</b>	<b>12 971</b>	<b>13 312</b>

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

Comme précisé au paragraphe 2.2 « Evolution du périmètre de consolidation », le compte de résultat pro forma présenté ci-après intègre la contribution du cabinet chinois ZhongShen ZhongHuan qui a rejoint le *partnership* au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Les produits et charges du cabinet chinois couvrent douze mois d'activité en 2016-2017.

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

**Compte de résultat consolidé pro forma**

Exercice 2016-2017 clos le 31 août 2017

En milliers d'euros	2015-2016 Pro forma	2016-2017 Consolidé	ZhongShen ZhongHuan	2016-2017 Pro forma
Chiffre d'affaires	1 420 276	1 463 295	106 078	1 569 374
Frais refacturés	-54 835	-54 345		-54 345
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>1 365 441</b>	<b>1 408 950</b>	<b>106 078</b>	<b>1 515 028</b>
Coût du personnel technique	-689 706	-728 999	-57 568	-786 568
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>675 735</b>	<b>679 951</b>	<b>48 510</b>	<b>728 461</b>
Coût du personnel administratif	-104 577	-109 006	-5 341	-114 346
Autres charges	-264 850	-268 194	-22 999	-291 193
Amortissements et provisions	-25 984	-26 580		-26 580
<b>SURPLUS DES OPÉRATIONS</b>	<b>280 324</b>	<b>276 171</b>	<b>20 171</b>	<b>296 342</b>
Amortissements relation clientèle & dépréciations <i>goodwill</i>	-5 507	-7 341		-7 341
Charges de financement	-2 826	-4 974		-4 974
<b>SURPLUS TOTAL</b>	<b>271 991</b>	<b>263 856</b>	<b>20 171</b>	<b>284 027</b>
<b>SURPLUS ALLOUÉ AUX ASSOCIÉS</b>	<b>-271 841</b>	<b>-263 720</b>	<b>-20 171</b>	<b>-283 891</b>
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>151</b>	<b>136</b>	<b>0</b>	<b>136</b>
Impôt	-20	-25		-25
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔT</b>	<b>130</b>	<b>112</b>	<b>0</b>	<b>112</b>

**Effectif moyen (équivalent temps plein) pro forma**

Exercice 2016-2017 clos le 31 août 2017

	2015-2016 Pro forma	2016-2017 Consolidé	ZhongShen ZhongHuan	2016-2017 Pro forma
Associés	879	873	61	935
Personnel technique et administratif	16 121	16 571	2 880	19 451
<b>TOTAL</b>	<b>17 000</b>	<b>17 444</b>	<b>2 941</b>	<b>20 385</b>

# RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

Aux associés de la société Mazars SCRL,

En tant qu'auditeurs contractuels, nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la société Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation Mazars, comprenant l'état de la situation financière au 31 août 2017, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables (notes 1 à 15).

## Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation de Mazars au 31 août 2017, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

## Fondement de l'opinion

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

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

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

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

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

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

En outre :

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

Fait à Bruxelles et Londres, le 8 décembre 2017



RSM InterAudit SC Srl

Luc Toelen  
Belgique



Crowe Clark Whitehill LLP

Steve Gale  
Royaume-Uni

# CRÉDITS

|

## **Ces États financiers ont été préparés par :**

Eric Albrand, Olivier Bayle, Philippe Faugère, Steve Janiaud, Isabelle Jullian-Chartrain,  
Bruno Morael, Geoffroy d'Orglandes, Louis Rodière

## **Equipe projet**

Hubert Callay d'Amato, Isabelle Jullian-Chartrain,  
Jean-Philippe Daniel, Nicolas Vincent

## **Remerciements à**

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





# REPORTING INTÉGRÉ

---

# REPORTING INTÉGRÉ : NOTRE APPROCHE

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. Le *reporting* intégré met en relief la manière dont une organisation utilise, et a un effet sur six capitaux : humain, intellectuel, social et sociétal, financier, manufacturier et environnemental.

Il y a quatre ans, Mazars a entrepris une démarche en direction du *reporting* intégré, afin 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.

Avec notre rapport annuel précédent et celui-ci, nous poursuivons cette démarche et nous continuons notre effort pour expliquer notre modèle économique et notre processus de création de valeur à travers quatre représentations différentes : la cartographie de nos parties prenantes, notre « matrice de matérialité », notre chaîne de valeur, et nos indicateurs de performance. Nous essayons en cela de 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. Les sujets et les concepts abordés dans ce document ont pour ambition de démontrer la façon dont nous collaborons avec nos parties prenantes à l'intérieur de notre écosystème.

## Déclaration de soutien du Conseil de Gérance

En tant que membres du Conseil de Gérance (GEB), nous reconnaissons par la présente notre responsabilité concernant l'intégrité de notre rapport intégré, et nous déclarons que nous avons appliqué notre intelligence collective à la préparation et à la présentation de ce quatrième rapport intégré de Mazars.

Nous continuons à progresser sur le chemin en direction d'un rapport intégré respectant le cadre fixé par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) au niveau du groupe. En 2013-2014, nous avons commencé avec une première approche de type *reporting* intégré. Nous avons alors indiqué que notre défi, pour les deux ans qui suivaient, serait de créer et de déployer de nouveaux indicateurs de performance, ce que nous avons fait en 2014-2015 et en 2015-2016 afin d'être capables de mesurer notre progrès.

Bien que nous ayons choisi de ne pas communiquer sur l'ensemble de nos indicateurs extra-financiers dans ce rapport annuel, nous les avons pris en compte pour définir notre stratégie à court terme, au service des intérêts de notre organisation et de nos parties prenantes.

# ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ET RISQUES POTENTIELS

 Capital humain
  Capital intellectuel
  Capital social
  Capital financier
  Capital manufacturier
  Capital environnemental

Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
<b>I. OFFRE DE SERVICES ET ACTIVITÉS</b>			
<b>OFFRE DE SERVICES</b> On observe une demande croissante pour les services spécialisés, en particulier pour les services non-audit.	  	Clients, Société	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, pas seulement dans nos lignes de métier principales mais aussi pour nos offre de services spécialisés.
<b>PERFORMANCE ET EFFICIENCE</b> Notre capacité à fournir des services de haute qualité pourrait être affectée par un environnement économique volatil, dépressif ou incertain. D'un autre côté, ce contexte représente pour nous une forte incitation à l'innovation.	  	Clients, Société	La qualité de nos services n'est pas négociable. Nous offrons des solutions intégrées fondées sur la capacité à comprendre les marchés de nos clients et à en anticiper les évolutions. À travers les défis que nous avons relevés dans le passé, nous avons appris comment renforcer la stabilité de notre organisation. Dans le même temps, nous nous efforçons d'entretenir ce qui fait notre identité propre, afin de garantir une continuité maximale à nos clients, à nos collaborateurs et aux communautés qui constituent notre environnement.
<b>RÉPUTATION</b> Mazars est une marque jeune, connue et en croissance. 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, Société	Nos systèmes qualité internes, construits pour maintenir et renforcer la qualité de nos services, incluent entre autres : <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 formation continue, en matières technique et comportementale pour les collaborateurs et associés Mazars, pour nos collaborateurs et nos associés,</li> <li>• Des revues qualité dans chacun de nos bureaux. De plus, nous formons nos collaborateurs et associés à une utilisation éthique des media sociaux.</li> </ul>
<b>ÉTHIQUE ET INDÉPENDANCE</b> Nous nous devons de rester indépendants, que nous fournissions des services de type audit et certification (Channel 1) et non-audit / conseil (Channel 2).	 	Clients, Société	Nous nous assurons que nos procédures de gestion des risques garantissent l'indépendance de nos deux métiers principaux en tant qu'auditeurs ou consultants (Channel 1 ou Channel 2).
<b>RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS</b> Le développement et le renforcement de la réglementation ont un impact sur les activités d'audit (par exemple la réforme européenne du marché de l'audit).	  	Clients, Société, Organismes publics	Nous respectons toutes les réglementations, quel que soit le service que nous fournissons, audit et certification (Channel 1) ou non-audit / conseil (Channel 2). Nous nous tenons informés de toutes les évolutions réglementaires et en informons rapidement nos clients. Nous apportons notre contribution à l'évolution de la réglementation et anticipons les impacts potentiels de cette évolution sur nos clients et prospects.

Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
<p><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. Ceci a conduit à une « guerre des prix » sur les services d'audit, ce qui peut potentiellement conduire à une baisse de qualité des services rendus, à l'obligation pour les firmes d'audit de se restructurer, voire même à la banalisation de notre profession.</p>	   	Clients, Société	À nos yeux, les appels d'offres 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><b>CONFIDENTIALITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES</b> Il est impossible d'exclure l'éventualité que des données professionnelles ou personnelles ne soient pas correctement protégées.</p>	 	Clients, Société	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.
--	--	------------------	---

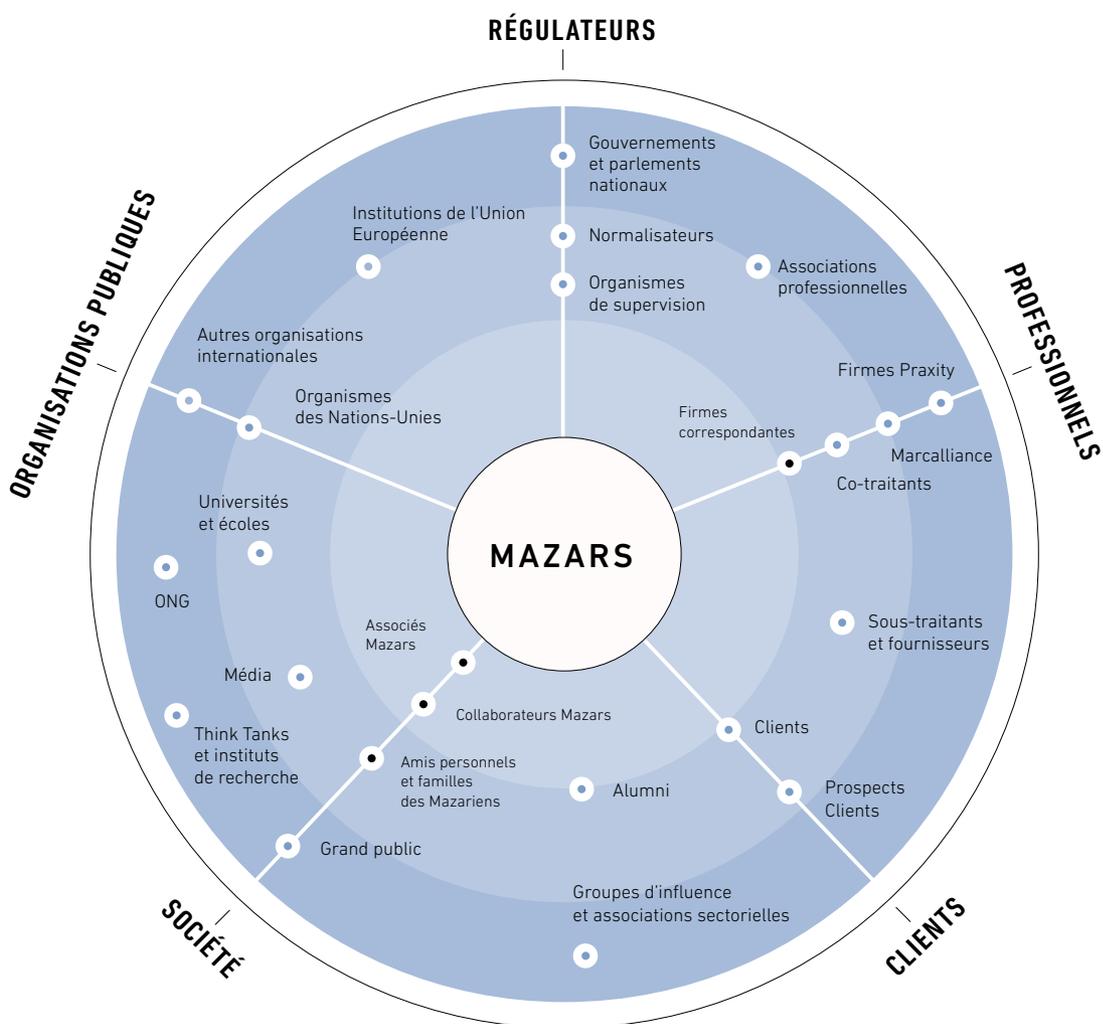
II. TALENTS ET ORGANISATION DU PARTNERSHIP

<p><b>TALENTS</b> Les personnes de talent sont de plus en plus mobiles, en particulier sur les marchés en tension. Des politiques appropriées sont requises afin de les attirer et de les retenir.</p>	 	Clients, Société	En tant que firme de services professionnels, nous avons mis en place une politique de ressources humaines dynamique, mettant l'accent sur l'excellence et un sens poussé de l'éthique. Nous faisons en sorte de faire des années passées chez Mazars une expérience profitable et nous préparons nos collaborateurs à être de futurs leaders chez Mazars aussi bien qu'à l'extérieur de notre organisation. Pendant les deux premières années, les plus jeunes collaborateurs ont l'opportunité de ne pas se spécialiser. Ils ont ensuite le choix du secteur dans lequel ils souhaitent se spécialiser, et reçoivent la formation correspondante.
<p>L'évolution de notre cœur de métier (audit et services comptables) due à la digitalisation impose de définir de nouveaux objectifs en termes de compétences pour nos équipes.</p>	 	Clients, Société	Mazars a renforcé sa matrice de compétences afin d'intégrer l'informatique et le digital dans nos formations en audit et conseil. Nous recherchons activement des spécialistes expérimentés, notamment dans les secteurs les plus digitalisés du marché tels que la banque, l'assurance, la distribution, etc.
<p>Les jeunes talents d'aujourd'hui, évoluant dans un environnement de plus en plus évolutif et connecté, demandent plus de flexibilité dans leur organisation personnelle.</p>	 	Clients, Société	Nous nous efforçons d'offrir à nos collaborateurs un meilleur équilibre vie privée - vie professionnelle à travers de nouvelles façons de travailler, plus flexibles (télétravail, <i>hot desking</i> , etc.) ; d'améliorer l'efficacité et la rétention de nos talents, le tout sans négliger l'importance des relations interpersonnelles.
<p>La diversité doit être encouragée, non seulement pour des raisons éthiques ou morales, mais aussi parce que la diversité est bénéfique pour les affaires.</p>	 	Clients, Société	Mazars a initié de nombreuses actions, tant au niveau local qu'au niveau international pour promouvoir la diversité, comme par exemple des programmes s'adressant aux personnes en situation de handicap (You Hand' Mazars). Mazars travaille contre la discrimination sous toutes ses formes, et sur l'équilibre hommes-femmes, sur lequel des progrès restent encore à faire, même si nous recrutons déjà plus de femmes que d'hommes. Nous avons mis en place un programme appelé « Women Talent Pool » afin de développer et retenir les talents parmi les collaboratrices, notamment à travers des formations et du mentorat.
<p><b>PARTNERSHIP INTERNATIONAL INTÉGRÉ</b> Bien que ce ne soit pas toujours un chemin facile, l'expansion en tant que <i>partnership</i> international intégré favorise la construction sur le long terme et la transparence, et cela au bénéfice de nos clients.</p>	  	Clients, Société, Professionnels	L'expansion internationale fait partie de notre ADN. Nous sommes désireux de découvrir de nouvelles cultures et de défricher de nouveaux territoires. Bien qu'un <i>partnership</i> puisse quelquefois se révéler fragile, nous restons convaincus de la pertinence de notre modèle unique, qui nous rapproche de nos clients et nous permet de leur offrir des services sur mesure dans le monde entier. Nous investissons pour promouvoir la mobilité internationale interne de nos talents, en tant qu'outil pour soutenir l'expansion internationale continue de notre <i>partnership</i> international.

ANALYSE DES OPPORTUNITÉS ET RISQUES POTENTIELS

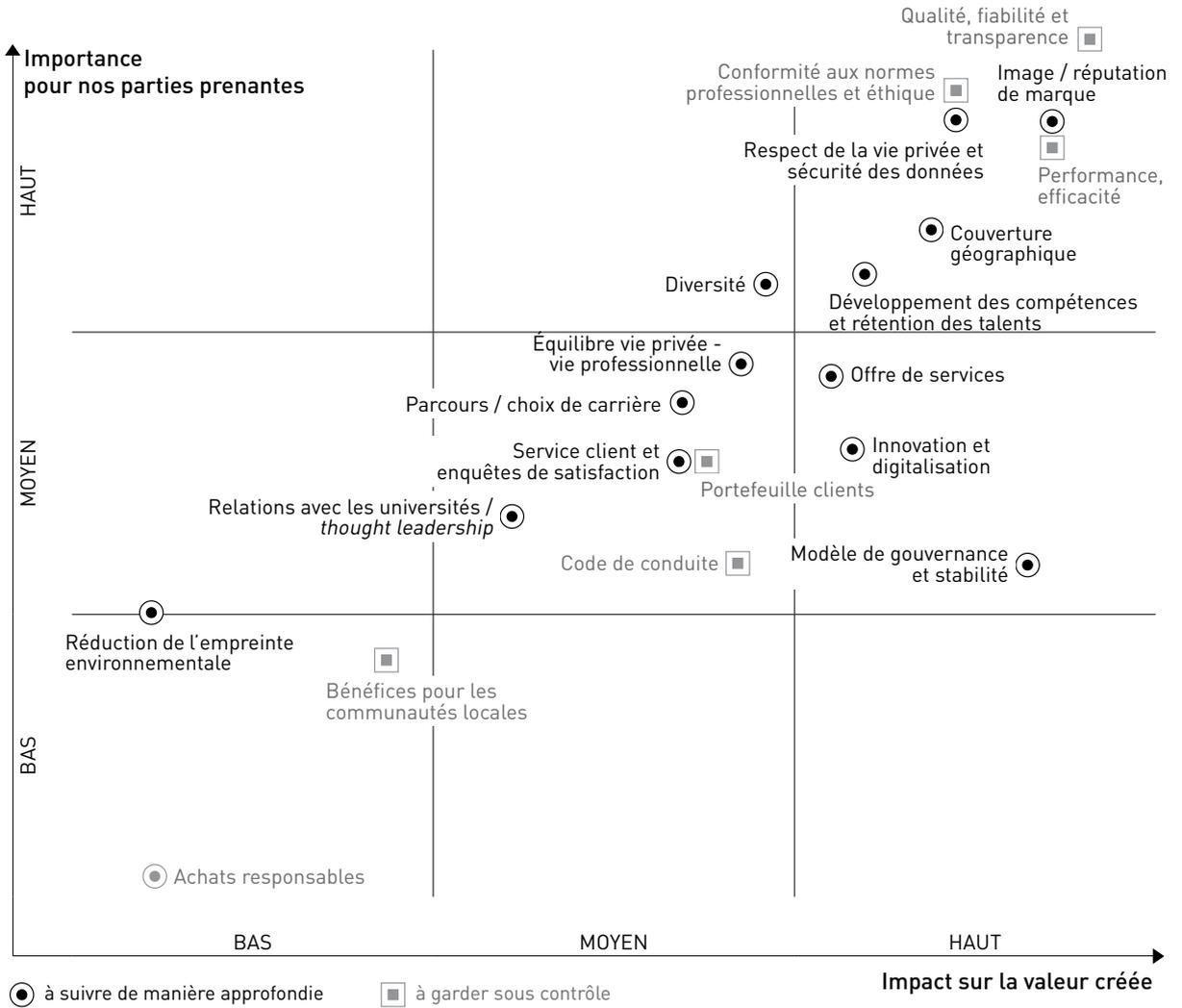
Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
<b>III. TENDANCES MONDIALES ET ATTENTES DES PARTIES PRENANTES</b>			
<p><b>TRANSFORMATION DIGITALE</b></p> <p><b>Clients</b> L'évolution continue et accélérée de la technologie a des impacts non seulement sur la façon dont nos clients gèrent leurs opérations, mais aussi sur la façon dont nous travaillons et communiquons avec eux.</p>	   	Clients, Professionnels, Société	Notre rôle en tant que conseiller de confiance nous permet de garder des liens forts avec nos clients et d'aborder ensemble les évolutions technologiques.
<p><b>Modèle économique</b> La disruption causée par les évolutions technologiques, telles que l'automatisation avancée, vont avoir des impacts sur les services de comptabilité et d'audit.</p>	   	Clients, Professionnels, Société	Nous suivons de près les évolutions de la technologie et nous innovons à la fois via des solutions développées en internes comme en collaboration avec d'autres parties, afin de nous concentrer sur la fourniture de services à haute valeur ajoutée.
<p><b>Volatilité de la communication</b> La transformation digitale donne une nouvelle autonomie à nos parties prenantes internes et externes pour communiquer sur les activités de Mazars, avec à la clé un risque d'enthousiasme incontrôlé qui peut avoir des conséquences indésirables.</p>	 	Toutes parties prenantes	Mazars a mis en place une stratégie de communication digitale proactive au niveau du Groupe, mais aussi, au niveau local, des recommandations aux collaborateurs sur l'utilisation des réseaux sociaux. Mazars a également nommé un CISO ( <i>Chief Information Security Officer</i> ). Une présence accrue sur les réseaux sociaux au niveau du Groupe et au niveau local est associée à une surveillance et à une réactivité accrues de la part de notre équipe Communication Groupe.
<p><b>COMPORTEMENT RESPONSABLE</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 parties prenantes	Tous nos bureaux partagent et appliquent notre code de conduite. Celui-ci 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. Nous avons déployé un dispositif mondial de <i>whistleblowing</i> pour nos parties prenantes tant internes qu'externes.
<p><b>« BUSINESS. FOR GOOD »</b> Nos parties prenantes et plus généralement le public attendent de nouvelles solutions et de nouveaux services allant dans le sens d'un monde plus durable; ils considèrent que les structures internationales ont des responsabilités internationales.</p>	 	Toutes parties prenantes	Le <i>partnership</i> international intégré de Mazars aborde ses responsabilités de manière globale, par exemple en mettant en place des mesures favorisant la diversité à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisation, en développant des services de conseil en responsabilité sociale d'entreprise, etc.

# CARTOGRAPHIE DE NOS PARTIES PRENANTES



CARTOGRAPHIE DE NOS PARTIES PRENANTES

# NOS ENJEUX PRINCIPAUX



# NOTRE CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR

## LES CAPITAUX QUE NOUS UTILISONS

### HUMAIN

- Jeunes diplômés à haut potentiel
- Experts de haut niveau / spécialistes expérimentés

### INTELLECTUEL

- Méthodes et procédures liées à nos métiers
- Offre de services
- Marque et culture d'entreprise
- Licences et certificats

### SOCIAL ET SOCIÉTAL

- Relations avec les universités et les *think tanks*
- Réseaux personnels des collaborateurs et des alumni
- Communautés agrégées via les réseaux sociaux
- Relations avec les organismes professionnels

### FINANCIER

- Apports des associés
- Fonds de roulement
- Emprunts

### MANUFACTURIER

- Biens fonciers
- Systèmes informatiques

### ENVIRONNEMENTAL

- Papier
- Énergies
- Déplacements domicile-bureau et déplacements professionnels

## COMMENT NOUS CRÉONS DE LA VALEUR

### NOS OFFRES DE SERVICES

AUDIT & ASSURANCE

ACF\*

FAS\*\*

TAX

LAW

CONSULTING

\*Accompagnement Comptable et Financier \*\*Financial Advisory Services

**(NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE)****NOUS DÉVELOPPONS  
LES COMPÉTENCES  
ET LES EXPERTISES**

- Attirer les talents
- Construire et encourager l'esprit d'équipe
- Favoriser l'engagement
- Promouvoir l'innovation et l'entreprenariat
- Développer une attitude orientée vers le client, à même de lui apporter des solutions

**NOUS PLANIFIONS À  
L'AVANCE AFIN DE SERVIR  
L'INTÉRÊT GÉNÉRAL**

- Développer l'expertise technique
- Développer et appliquer des normes et assurer une éthique irréprochable
- Assurer la qualité de nos services

C  
L  
I  
E  
N  
T  
S**COMMENT NOUS PARTAGEONS LA VALEUR CRÉÉE****CLIENTS**

- ⊙ Délivrer des services de haute qualité
- ▣ Permettre une plus grande confiance dans les comptes publiés
- ▣ Simplifier et rassurer
- ⊙ Aider à la prise de décision par les dirigeants
- ⊙ Fournir des solutions innovantes

**COLLABORATEURS ET ASSOCIÉS**

- ⊙ Assurer le développement professionnel
- ▣ Permettre un bon équilibre vie privée-vie professionnelle
- ⊙ Fournir une juste rémunération
- ⊙ Assurer une distribution équitable du profit
- ⊙ Favoriser la réflexion hors des sentiers battus
- ⊙ Protéger et entretenir l'ADN Mazars
- ▣ Accroître l'employabilité et la capacité à faire des choix de carrière

**SOCIÉTÉ**

- ▣ Permettre la confiance dans l'information financière, au service d'une croissance durable
- ⊙ Promouvoir la transparence
- ⊙ Travailler à réduire notre empreinte carbone

**RÉGULATEURS**

- ⊙ Promouvoir l'éthique
- ⊙ Jouer un rôle actif pour l'évolution des normes comptables et des normes d'audit internationales

**PROFESSIONNELS**

- ⊙ Partager notre expertise
- ⊙ Promouvoir l'*open innovation*

⊙ Ce que nous faisons    ▣ Impacts [quelle différence cela fait-il ?]

# CRÉDITS



## ***Reporting intégré et indicateurs extra-financiers***

Jean-Luc Barlet, Grégoire Morlaës-Dusautoir, Edwige Rey

### **Equipe projet**

Hubert Callay d'Amato, Jean-Philippe Daniel,  
Nicolas Vincent, Jessica Wheaton

© 2017 Mazars Group  
Avenue Marcel Thiry, 77  
B-1200 Bruxelles, Belgium

**[www.mazars.com](http://www.mazars.com)**

Le rapport annuel 2016-2017 du groupe mazars  
(incluant le Yearbook 2017)  
est aussi disponible en ligne  
[annualreport.mazars.com](http://annualreport.mazars.com)

[www.mazars.com](http://www.mazars.com)  
[www.linkedin.com/company/mazars](http://www.linkedin.com/company/mazars)  
[www.twitter.com/MazarsGroup](http://www.twitter.com/MazarsGroup)