

The
DOCUMENTS
modern
FINANCIERS
firm

RAPPORT ANNUEL 2015-2016

Rapport du Conseil de Gérance
Rapport du Conseil de Surveillance
États financiers consolidés
Rapport des auditeurs indépendants
Rapport de transparence

 MAZARS

01	Avant-propos
02	Résumé
06	Le modèle de gouvernance de Mazars
10	Rapport du Conseil de Surveillance
13	Rapport du Conseil de Gérance
22	Interview de Tim Hudson
26	États financiers consolidés
97	Rapport des auditeurs indépendants

Avant-propos

Pour Mazars, 2016 restera une année de **forte croissance**. En 2015-2016, notre chiffre d'affaires a atteint **1 365 milliard d'euros, en progression de 10%** par rapport à l'exercice précédent. Au 31 août 2016, nous étions présents dans 77 pays, avec une équipe de 17 000 femmes et hommes qui **servent nos clients dans le monde entier** avec la même exigence de qualité et le même sens de l'intérêt général.

En 2015, nous célébrons le 20^e anniversaire de notre *partnership* international intégré, et nous nous apprêtons à mener à bien plusieurs grands projets de croissance externe. En **Allemagne**, tout d'abord, où nous pouvons désormais compter sur les expertises de plus de 1 000 consultants et auditeurs sur l'ensemble du territoire national. En **Italie**, également, où nous avons reconstruit une entité dynamique et en forte progression. En **Chine** enfin, où l'intégration de la firme d'audit ZhongShen ZhongHuan, finalisée début 2016, a considérablement accru notre capacité d'action et de service, auprès des grands groupes locaux notamment.

Ces développements ne constituent pas un aboutissement, mais bien **une étape importante de plus dans le renforcement de notre *partnership***. Nous sommes aujourd'hui un acteur capable d'opérer dans toutes les principales économies, développées et émergentes. Nous restons fidèles aux choix que nous avons faits, au service de toutes les organisations, petites, moyennes et grandes, cotées ou non cotées, publiques ou privées.

La **confiance** et la **transparence** sont au cœur de notre métier. C'est pourquoi, comme chaque année depuis 2005, nous publions nos **comptes consolidés**, présentés selon les normes IFRS, et certifiés par deux auditeurs indépendants. Ils contribuent à donner à l'ensemble de nos interlocuteurs une vision claire de ce que nous sommes.

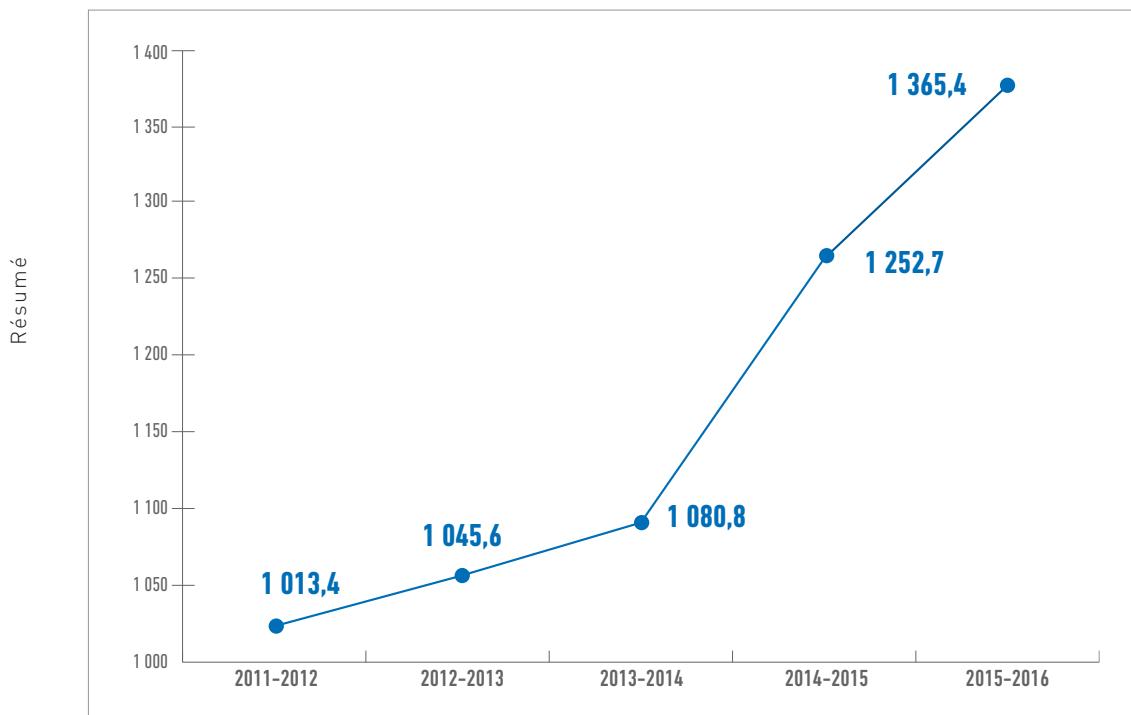
Au plan mondial, les politiques économiques, sociales et environnementales s'annoncent incertaines en 2017. Les équilibres sont fragiles et les risques non négligeables. Dans ce contexte difficilement prévisible, **Mazars entend toutefois poursuivre son développement et accentuer sa trajectoire de progrès**.

Nous connaissons nos forces : la pertinence de notre **modèle**, la **qualité** et la **diversité** de nos **talents** et de nos **équipes**, la solidité de nos **valeurs**, notre détermination à embrasser la **révolution numérique** et ses conséquences, et notre engagement à **créer de la valeur partagée**. Croissance intelligente, haute concentration de savoirs, agilité, durabilité sont les attributs qui caractérisent selon nous une **organisation moderne**. Tous ces attributs, illustrés dans notre *Yearbook*, témoignent de notre capacité à répondre aux exigences de notre environnement. Nos états financiers et les éléments qui les accompagnent, présentés dans ce document, en fournissent une preuve supplémentaire.

Philippe Castagnac
Chairman & CEO, Groupe Mazars

Résumé

Chiffre d'affaires : une croissance soutenue (en millions d'euros)*



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

Croissance par région

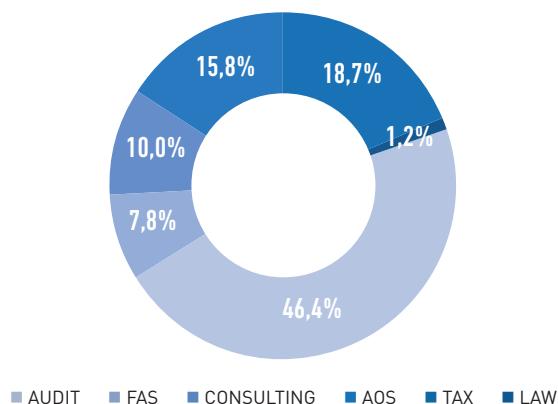
En millions d'euros	2014-2015	2015-2016	Variation
TOTAL GROUPE	1 252,7	1 365,4*	9,0%**
Europe	895,5	934,0	4,3%
Amérique du Nord	159,8	182,1	13,9%
Afrique et Moyen-Orient	80,6	79,9	-0,9%
Asie-Pacifique	75,0	130,8	74,4%
Amérique latine et Caraïbes	41,8	38,6	-7,6%

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

** inclut un effet de change de -1%.

Services : un équilibre entre audit et non-audit

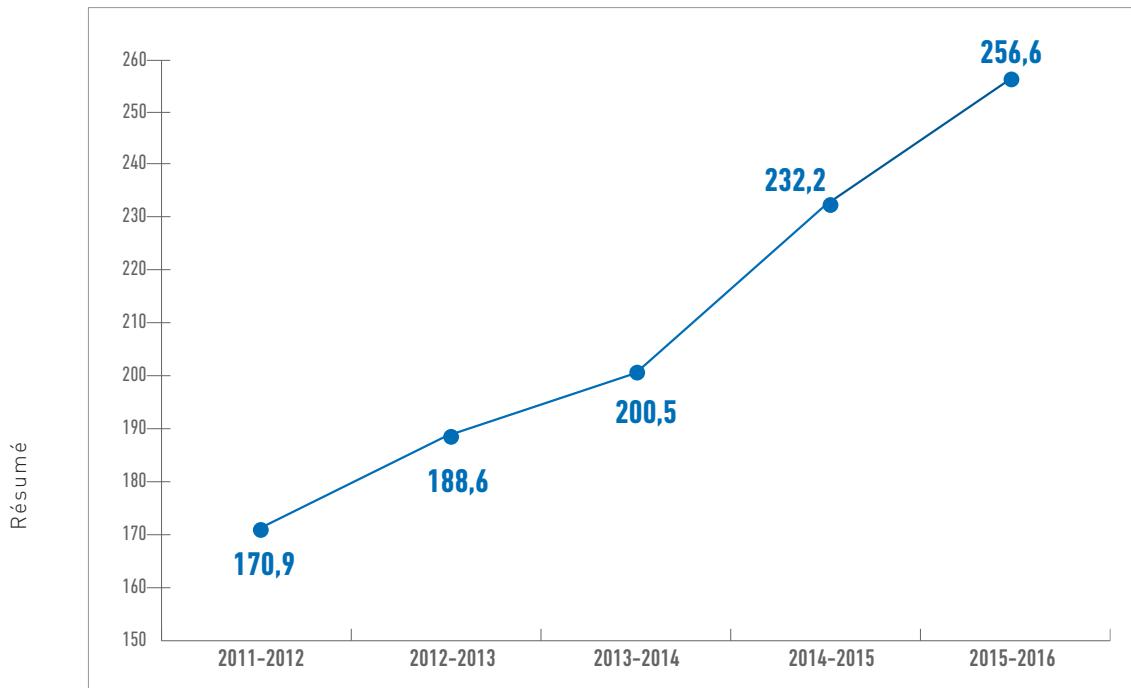
Chiffre d'affaires par ligne de services, en pourcentage* :



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

Rentabilité : une progression constante

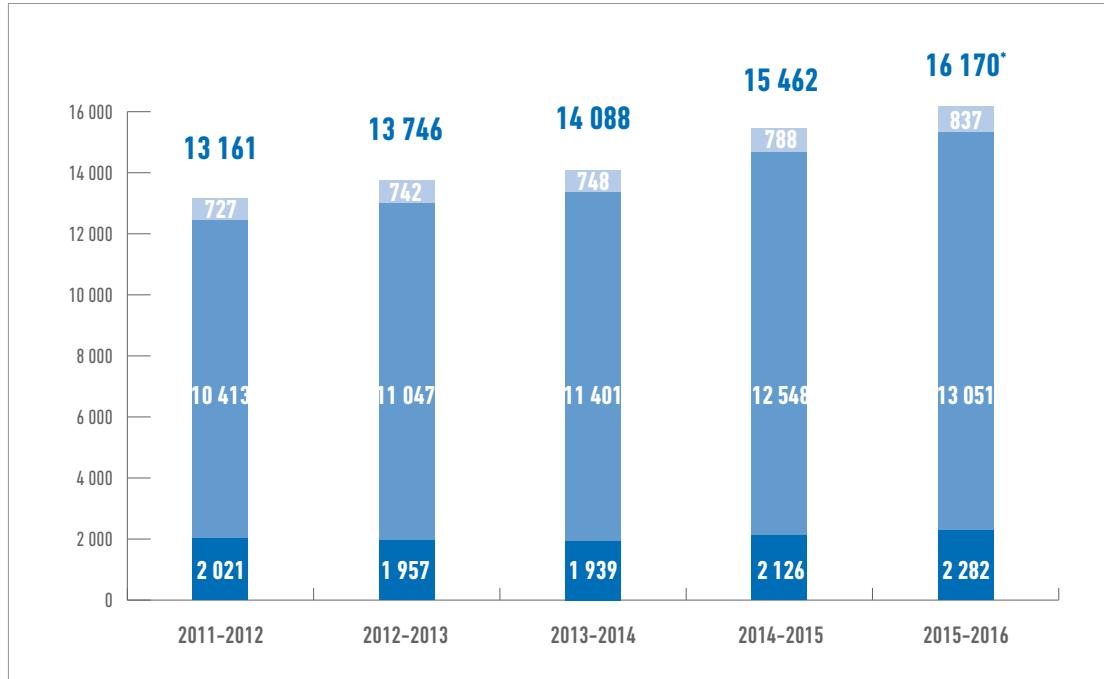
Surplus alloué aux associés (en millions d'euros)* :



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

Une équipe mondiale de professionnels en constante croissance

Nombre de professionnels (équivalent temps plein) :



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

Le modèle de gouvernance de Mazars

Mazars tire sa force et sa singularité de son modèle de *partnership* intégré et indépendant, fondé il y a plus de 20 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 approuvent nos grandes orientations stratégiques.

Au cœur de notre modèle : les associés

L'aventure Mazars est une aventure collective dans laquelle chacun de nos 900 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 organes de gouvernance aux missions complémentaires

Émanations directes de notre structure associative et du suffrage des associés, 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

Le Conseil de Gérance est l'organe de direction exécutive de Mazars. Il assure la gestion opérationnelle du *partnership*, sous la supervision du Conseil de Surveillance, 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 2016 a été élu en décembre 2012 par l'ensemble des associés, réunis en Assemblée Générale. Il dispose d'un mandat de quatre ans.

Suite à l'intégration de RBS au sein du *partnership* international de Mazars, le Dr. Christoph Regierer, l'un des *Senior Partners* de RBS, a rejoint le Conseil de Gérance. Suite à l'intégration de ZhongShen ZhongHuan au sein du *partnership* international de Mazars, Mme Liwen Zhang, *Chief Chartered Accountant* de ZhongShen ZhongHuan, a rejoint le Conseil de Gérance.

Au 31 août 2016, le Conseil de Gérance se compose ainsi de huit membres :

- Philippe Castagnac, CEO du Groupe, Président du Conseil de Gérance,
- Antonio Bover, Co-CEO, *Managing partner* de Mazars en Espagne,
- Hervé Hélias, Co-CEO, *Managing partner* de Mazars en France,
- Christoph Regierer, Co-CEO, membre du conseil de gérance de Roever Broenner Susat Mazars en Allemagne,
- Hilton Saven, Co-CEO, *Managing partner* de Mazars en Afrique du Sud,
- Phil Verity, Co-CEO, *Managing partner* de Mazars au Royaume-Uni,
- Victor Wahba, Co-CEO, CEO de WeiserMazars aux Etats-Unis,
- Liwen Zhang, *Chief Chartered Accountant* de ZhongShen ZhongHuan en Chine.

Afin d'aborder les nouveaux défis de Mazars et dans le cadre de la stratégie menée depuis 2012, le Conseil de Gérance s'est adjoint, depuis janvier 2015, les compétences de trois « advisers » :

- Thierry Colin
- Graham Durgan
- Loïc Wallaert

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Elu pour la même durée que le GEB, le Conseil de Surveillance a un rôle de supervision du Conseil de Gérance. Depuis décembre 2011, il accueille deux membres externes et indépendants, élus par les associés en Assemblée Générale, afin d'aligner la gouvernance du Groupe sur les meilleurs standards du moment.

Le Conseil de Surveillance dispose de trois pouvoirs décisionnels spécifiques définis dans la Charte Associative de Mazars : l'approbation des candidats à l'association et des opérations de croissance externe, la rémunération des membres du Conseil de Gérance, et enfin l'instruction des actions disciplinaires engagées par le Conseil de Gérance.

Au 31 août 2016, le Conseil de Surveillance se compose de 11 membres, dont deux membres externes :

- Tim Hudson (Royaume-Uni) : *Chairman*
- Jean-Louis Simon (France) : *Vice-Chairman*
- Thierry Blanchetier (France)
- Charles de Boisriou (France)
- Kathryn Byrne (États-Unis)
- Anita De Casparis (Pays-Bas)
- Mohamed Ali Elaouani Cherif (Tunisie)
- Christian de Juniac* (France)
- Denise K. Fletcher* (États-Unis)
- Gregor Kunz (Allemagne)
- Wenxian Shi (Chine)

* membre externe

Les exécutifs 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 création de valeur partagée

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

Du fait de son rôle de supervision et des missions spécifiques qui lui sont dévolues, le Conseil de Surveillance a été, au cours des quatre dernières années, l'un des deux piliers de la plate-forme de gouvernance de Mazars. Dans les 12 derniers mois, le Conseil de Surveillance a accueilli deux nouveaux membres, Christian de Juniac (en tant que membre indépendant) et Wenxian Shi, tous deux élus lors de la conférence des associés du Groupe, à Bruxelles, en décembre 2015. Nous voulons également remercier Ken Morrison, qui a quitté ses fonctions, après sept années de service, à l'âge de 65 ans. Nous le remercions pour son travail et sa contribution à nos efforts.

STRATÉGIE

Dans notre rôle de supervision, nous avons examiné et apporté nos commentaires au projet « Next 20 », proposé par le Conseil de Gérance (GEB). Nous sommes en accord avec le GEB sur la nécessité, pour nos futurs développements, de conserver notre modèle de *partnership* international indépendant, capable de servir aussi bien les grands groupes cotés que les entreprises de taille moyenne. Le GEB a également identifié plusieurs investissements à très court terme, et la stratégie Next 20 impliquera une accélération de nos investissements futurs, notamment pour renforcer la présence de Mazars aux Etats-Unis. Dans la mise en oeuvre de Next 20, le Conseil de Surveillance recommande une forme de flexibilité, non seulement afin de nous adapter à un environnement en évolution, mais aussi pour continuer à faire preuve d'innovation, dans les services que nous proposons et dans la manière dont nous les assurons.

QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES

Le Conseil de Surveillance continue de s'assurer que la qualité reste l'une des priorités, pour le Conseil de Gérance et pour l'ensemble des associés. Nous sommes ainsi satisfaits de plusieurs progrès récents, parmi lesquels la mise en place d'une équipe d'audit interne, qui reporte au Comité d'Audit, et le déploiement de notre politique de *whistleblowing* dans tout le *partnership*. Il est indispensable que nous sachions adapter la Qualité et la Gestion des risques aux exigences d'un environnement en constante évolution.

DÉVELOPPEMENT GÉOGRAPHIQUE DE MAZARS

Il revient au Conseil de Surveillance de revoir et d'approuver les grands projets de croissance externe. Nous sommes heureux de constater les progrès effectués en Allemagne et le lancement réussi d'initiatives visant à développer notre activité en Chine.

DIVERSITÉ

Au cours des deux dernières années, nous avons voulu nous assurer que la diversité était l'une des priorités du GEB. Nous avons, dans ce domaine, constaté de réels progrès, concrétisés, par exemple, par l'organisation en septembre 2016, à Milan, d'un séminaire réunissant les femmes les plus talentueuses de notre *partnership*.

Le Conseil de Surveillance souhaite que soient identifiés plusieurs indicateurs de performance, afin de mesurer les progrès effectués par le Groupe. Il a aussi recommandé que des formations spécifiques à la diversité soient organisées pour les équipes de direction à l'échelle nationale. Nous considérons que la diversité ne se limite pas aux questions de genre, et nous croyons qu'elle doit être, pour chaque associé, une priorité.

PARTNERSHIP ET TALENTS

En étroite coopération avec le GEB, le Conseil de Surveillance a examiné les profils des nouveaux candidats à l'association, amenés à être élus par leurs pairs, pendant l'Assemblée Générale des associés du Groupe. Ni le processus de sélection, ni la qualité des candidats ne peuvent être remis en cause, mais nous regrettons que la proportion de femmes parmi ces derniers soit inférieure à ce qu'elle était au cours des années précédentes. Nous avons envisagé, avec le GEB, les actions à mettre en œuvre pour une présence accrue des femmes dans les organes de direction, à l'échelle des pays et du Groupe.

PERFORMANCE FINANCIÈRE

Dans son rôle de supervision, le Conseil de Surveillance a examiné et apporté ses commentaires sur les résultats financiers de Mazars, pour l'exercice clos au 31 août 2016.

Le Conseil de Surveillance est satisfait de l'augmentation de 10% du chiffre d'affaires, due pour 6,3% à une croissance organique et pour 3,8% à des développements externes, avec un impact négatif de change de -1%. Les taux de croissance ont varié selon les régions, en fonction des environnements économiques, des mouvements de change et des niveaux de maturité de nos entités dans ces régions.

Notre croissance a été exceptionnelle en Asie, principalement du fait de la fusion avec ZhongShen ZhongHuan, en Chine (plus de 74%), forte en Amérique de Nord (près de 14%) et soutenue en Europe (4,3%, soit plus que la progression du PIB sur le continent). Par contraste, l'Afrique et le Moyen-Orient ont connu une progression plus limitée (0,9%), alors que l'Amérique latine et la zone Caraïbes ont décru de 7,6%.

Comme lors des exercices précédents, le Conseil de Surveillance a insisté sur l'impératif de discipline financière, qui inclut notamment le contrôle et la gestion du fonds de roulement et le respect des délais de *reporting* interne.

PERSPECTIVES

Le Conseil de Surveillance se réjouit de travailler avec le nouveau GEB, pour la mise en oeuvre du projet Next 20. La période qui s'ouvre sera passionnante pour Mazars. Le projet devra s'adapter et évoluer selon les circonstances, dans une économie mondiale de plus en plus volatile. Dans ce contexte, le Conseil de Surveillance continuera de jouer son rôle de soutien et d'aiguillon vis-à-vis du GEB, avec qui il partage un objectif commun : la réussite pérenne de Mazars, et la création de valeur partagée, pour nos clients, nos associés, nos équipes et les communautés que nous servons.

Rapport du Conseil de Gérance du Groupe

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 2015-2016 sur nos activités et revenus.

Le Conseil de Gérance

1/ Une année d'accomplissement et d'objectifs surpassés

Croissance : +10%

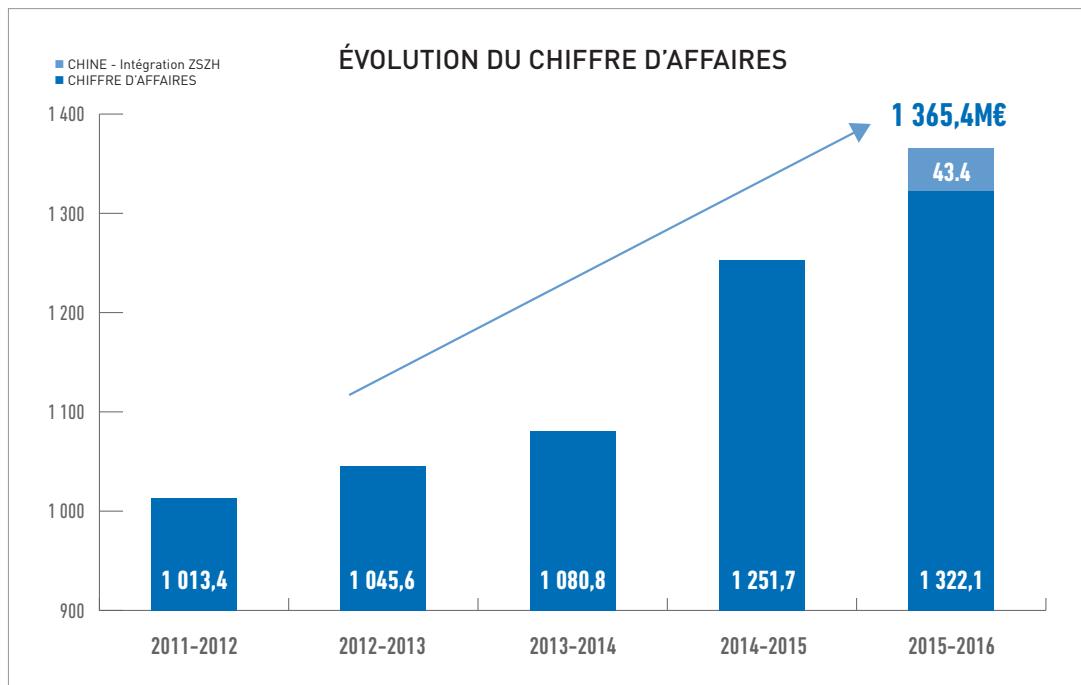
Chiffre d'affaires net : 1 365 M€

Effectif : 17 000 personnes

En tenant compte de 8 mois d'activité de ZhongShen ZhongHuan (Chine), Mazars a atteint une croissance à deux chiffres de +10,0% (hors impact des taux de change). Ce n'est qu'un prélude par rapport à l'exercice 2016-2017 qui comprendra 12 mois d'activité de ZhongShen ZhongHuan.

Notre chiffre d'affaires net ressort à 1.365,4 millions d'euros soit une progression de +35% en 4 ans.

Notre croissance organique pour 2015-2016 ressort à +6,3%, notre croissance externe à +3,8% (dont +3,5% imputables à l'intégration de ZhongShen ZhongHuan), et l'impact des taux de change à -1,0%.



A noter : les données présentées ci-dessous n'incluent pas ZhongShen ZhongHuan, intégré au 1^{er} janvier 2016.

Lors de la conférence des associés du Groupe tenue à Bruxelles, le Conseil de Gérance avait présenté les objectifs suivants pour l'exercice 2015-2016 :

- Croissance du chiffre d'affaires net de +6,5%,
- Marge brute de 49,7% et frais généraux de 30,1%,
- Surplus total de 242 millions d'euros soit 18,1% du chiffre d'affaires net.

Tous ces objectifs ont été surpassés :

- À 1 322,1 millions d'euros, le chiffre d'affaires net reflète +6,3% de croissance organique et +0,3% de croissance externe,
- La marge brute ressort à 49,1% et les frais généraux à 29,7%,
- Le surplus total a atteint 256,6 millions d'euros soit 19,4% du chiffre d'affaires net.

Faits principaux :

- L'Allemagne est à présent entièrement intégrée avec une année pleine d'activité,
- Les nouvelles entités italiennes fonctionnent et leur activité croît rapidement avec, déjà, 12 millions d'euros de chiffre d'affaires net en 2015-2016. La sortie des entités précédentes a eu un impact net négatif de -25,4 millions d'euros pour le chiffre d'affaires net consolidé,
- Les coûts CARL* ont été maîtrisés et sont restés au-dessous de leur niveau budgété, d'où un excédent de financement de 0,5 million d'euros.

* CARL : Coopérative À Responsabilité Limitée. Afférant à la structure Groupe.

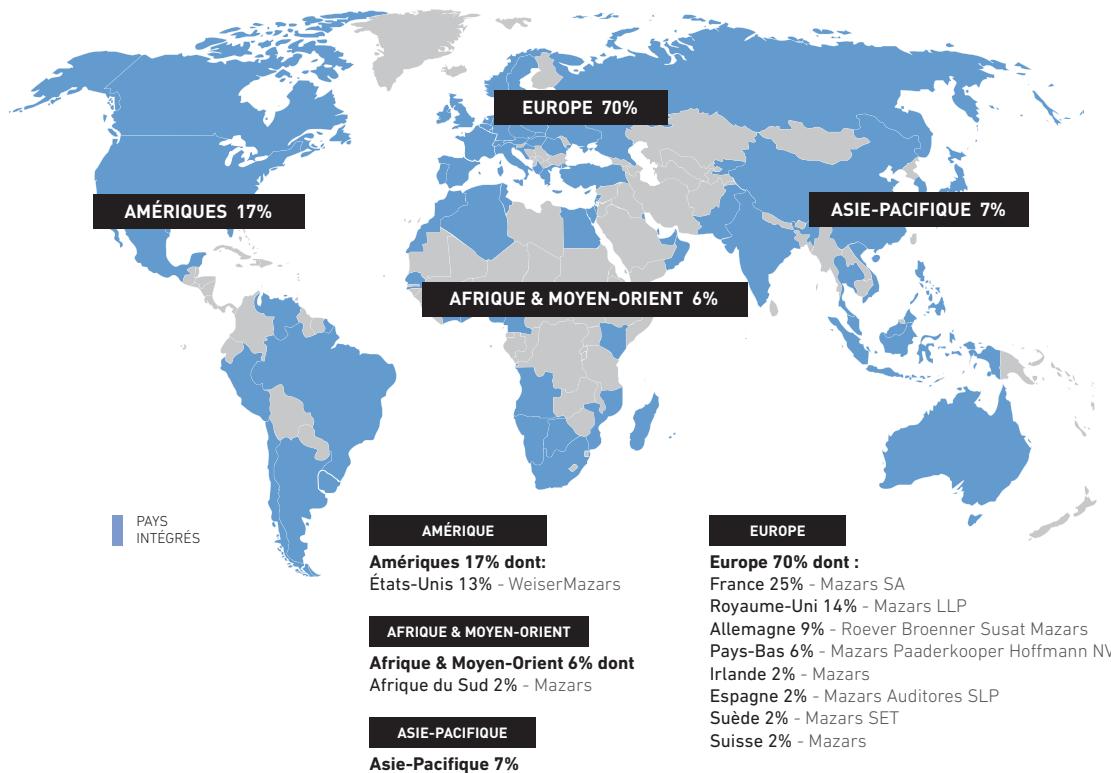
Chiffres clés

Depuis l'intégration, cette année, de l'Australie, de Chypre et de la Mozambique, notre empreinte globale s'est étendue à **77 pays intégrés**.

En millions d'euros	Variation 2015-2016 vs. 2014-2015	2015-2016
Chiffre d'affaires	5,5%	1 322,1
Surplus	10,5%	256,6

2/ Chiffre d'affaires par région

Nos dix principaux pays contributeurs sont identifiés dans la carte ci-dessous, qui précise également les pourcentages de contribution au chiffre d'affaires net consolidé :



En millions d'euros	2014-2015	2015-2016	Variation
France	322,0	329,6	2,4%
Royaume-Uni	181,3	190,5	5,1%
Europe - autres pays	392,3	413,9	5,5%
Amérique du Nord	159,8	182,1	13,9%
Amérique latine et Caraïbes	41,8	38,6	-7,6%
Asie-Pacifique	75,0	87,5	16,6%
Afrique et Moyen-Orient	80,6	79,9	-0,9%
TOTAL	1 252,7	1 322,1	5,5%

France

Avec 330 millions d'euros de chiffre d'affaires net en 2015-2016, Mazars en France a connu une croissance de +2,4% de son chiffre d'affaires net, ou de +6,2% hors impacts de périmètre. A noter que Mazars Centre, entité en coparticipation non entièrement intégrée représentant 13,5 millions d'euros de chiffre d'affaires net, a quitté le Groupe avec effet au 31/08/2015.

La croissance est attribuable à des volumes de missions plus importants, compte tenu du fait que la tarification est restée stable.

Un défi majeur est de conserver des relations fortes avec d'anciens clients d'audit légal contraints d'organiser la rotation de leurs cabinets, en acquérant auprès d'eux des missions de Channel 2 (non réglementées). Cet objectif a été atteint en 2015-2016 avec un nombre certain de clients majeurs qui ont renouvelé leur confiance au Groupe Mazars, dont la SNCF constitue un bon exemple.

Les activités de Channel 2 se sont développées plus vite que celles de Channel 1, conformément à notre stratégie d'investissement pour élargir la gamme de nos services. A base comparable, nous avons constaté les taux de croissance suivants :

- Consulting +24% / 10 M€
- Juridique & Fiscal +16% / 1,5 M€
- AOS +9% / 5,5 M€
- FAS +9% / 1,5M€
- Audit +1.5% / 2,7M€

Afin de mieux servir nos clients de Channel 2 et soutenir cette croissance significative, un grand nombre de jeunes diplômés ont été recrutés. L'effectif technique s'est accru en un an de +7,8%, soit +184 Equivalents Temps Plein (ETP).

Du fait du transfert progressif d'activités d'audit à d'autres activités, la marge brute s'est établie à 49,7% du chiffre d'affaires, en retrait de 0,3 points par rapport à l'exercice précédent.

Les frais généraux ont baissé en pourcentage de 28,9% du chiffre d'affaires en 2014-2015 à 27,5% en 2015-2016. Des investissements ont été réalisés afin de générer des économies de coûts, durant l'exercice en cours, aux plans de l'immobilier, de nos effectifs et de nos frais fixes.

Le tout a permis de rehausser le surplus de Mazars en France à 73,3 millions d'euros, soit une hausse de +7,7% par rapport à 2014-2015.

Royaume-Uni

Avec 190,5 millions d'euros de chiffre d'affaires net 2015-2016, Mazars au Royaume-Uni a connu une croissance de +5,1% en euros et +8,1% en livres Sterling dont 5,9% de croissance organique et +2,2% (+3,0 millions de livre Sterling) de croissance externe imputable à :

- L'acquisition de Competition RX Limited (2,5 millions de livres Sterling pour l'exercice complet),
- Un mois d'activité de Corality (0,5 million de livres Sterling).

En dépit d'une augmentation du nombre d'associés CARL, le pourcentage de marge brute est tombé légèrement de 49,6% en 2014-2015 à 49,1% sur le dernier exercice.

Les frais généraux sont restés stables à 30,6% du chiffre d'affaires net, évoluant à +7,9% en livres Sterling en ligne avec le chiffre d'affaires net.

Le surplus de 35,2 millions d'euros représente 18,5% du chiffre d'affaires net.

Autres pays d'Europe (26 pays)

L'Europe centrale et orientale a connu une croissance élevée de +9,7% grâce notamment à la République tchèque (+17,8%) et à la Roumanie (+15,9%).

La Suisse a également connu +21,4% de croissance.

L'activité des nouvelles entités italiennes a démarré durant l'exercice et a connu une grande réussite avec 12 millions d'euros de chiffre d'affaires depuis les premières facturations de janvier 2016, démontrant la grande résilience du modèle de Mazars.

Les taux de change ont eu quelques impacts négatifs au Royaume-Uni (-2,8%), en Turquie (-11,3%), en Russie (-16,2%) et en Ukraine (-18,9%).

Amérique du Nord (3 pays)

Les Etats-Unis ont connu une croissance importante de +14,7% dont +7,4% de croissance organique et +4,7% d'effet de change.

Amérique latine et Caraïbes (7 pays)

La région a vécu une contraction de son chiffre d'affaires du fait des effets de change négatifs enregistrés par le Brésil (-18,2%), la Mexique (-12,4%), l'Argentine (-26,5%) et l'Uruguay (-12,0%).

Asie-Pacifique (13 pays)

L'Asie-Pacifique a connu la plus grande croissance régionale sous l'impulsion de la Chine (+14,6% avant l'intégration de ZhongShen ZhongHuan), du Japon (+50,5%), de l'Indonésie (+34,3%), de l'Inde (+14,8%) et du Vietnam (+13,4%).

La croissance externe a contribué +5,0% avec l'intégration de l'Australie et des Philippines.

Hormis pour la Malaisie, les taux de change de la région sont restés stables par rapport à l'euro.

Afrique & Moyen-Orient (26 pays)

La région a également vécu une contraction de son chiffre d'affaires du fait des effets de change négatifs enregistrés par l'Afrique du Sud (-16,2%), l'Algérie (-10,6%) et le Botswana (-7,3%).

Il est à noter qu'une croissance organique forte a été observée en Côte d'Ivoire (+25,5%), au Botswana (+21,5%) et au Sénégal (+17,0%).

3/ Offre de services

La décomposition du chiffre d'affaires net 2015-2016 par offre de services est la suivante :

En millions d'euros	2014-2015	2014-2015 Retraité	2015-2016	Variation
Audit	588,1	593,1	613,4	3,4%
FAS	94,6	94,6	103,5	9,4%
Consulting	101,7	117,8	132,8	12,7%
AOS	230,8	194,8	208,5	7,0%
Tax & Law	237,5	240,2	264,0	9,9%
Ajustement		12,2		
TOTAL	1 252,7	1 252,7	1 322,1	5,5%

Les données 2014-2015 ont été retraitées afin de permettre la comparaison avec les données 2015-2016, concernant principalement la France et l'Allemagne.

L'audit reste la ligne de service principale mais sa quote-part est en retrait du fait du développement des activités de Channel 2.

Les activités aux plus forts taux de croissance sont le Consulting et le juridique (Law), suivies par la fiscalité (Tax) et le Financial Advisory Services (FAS).

A présent, les activités de Channel 1 représentent 46,4% de notre chiffre d'affaires net total, contre 53,6% pour les activités de Channel 2.

4/ Rentabilité et financement

Notre marge brute consolidée a baissé légèrement de 49,5% à 49,1% du chiffre d'affaires, ressortant pour l'exercice 2015-2016 à 649,7 millions d'euros. Ceci montre que la pression sur les honoraires reste forte notamment en Europe et aux Etats-Unis.

Les frais généraux ont augmenté de +1,2%, bien en retrait par rapport au chiffre d'affaires net, pour s'établir à présent à 29,7% du chiffre d'affaires net par rapport aux 31% de l'exercice précédent.

De ce fait, la rentabilité s'est améliorée de sorte que le surplus représente à présent 19,4% du chiffre d'affaires net par rapport aux 18,5% de l'exercice précédent.

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

Le financement de nos activités est assuré pour l'essentiel par les associés. Il peut prendre des formes diverses (actions, prêts, comptes courants, rémunération différée...). Cette année, le financement par les associés aura représenté 14 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 un peu plus que le niveau observé l'an dernier.

Perspectives

Nous avons encore démontré notre capacité de croissance organique, de même que notre esprit entrepreneurial comme en témoignent les nombreuses opérations de croissance externe au travers de nos pays.

Depuis quatre ans, nous avons augmenté notre chiffre d'affaires et nos effectifs de +23%.

2016-2017 présentera de nouveaux défis dont la pleine intégration de ZhongShen ZhongHuan en Chine.

Nous continuons à nous focaliser sur les objectifs suivants :

- Attirer encore plus de talents afin de développer davantage nos compétences sectorielles et de Channel 2 ;
- Continuer à développer notre empreinte internationale en mettant l'accent sur la Chine, l'Allemagne et les Etats-Unis ;
- Elargir la palette de nos services afin de mieux répondre aux besoins de nos clients.

Le Conseil de Gérance

Interview de Tim Hudson

Président du Conseil de Surveillance du Groupe Mazars

« Continuer de grandir, en maintenant notre discipline »

Tim Hudson revient sur les réalisations majeures des quatre dernières années et livre ses réflexions sur les prochaines étapes clés dans le développement du Groupe.

Du point de vue du Conseil de Surveillance, quel bilan faites-vous des quatre dernières années ? Sur quels points avez-vous particulièrement concentré votre action ?

La période 2012-2016 a vu Mazars concrétiser un certain nombre de grandes opérations de croissance externe. Dans ce contexte, le Conseil de Surveillance, dans son rôle de supervision, a souhaité apporter un surplus de « standardisation » et de discipline, pour réussir ces développements. Nous avons soutenu les progrès effectués depuis 2012, tant en termes d'accroissement de notre couverture géographique, qu'en termes d'élargissement de notre offre de services. Mais cette croissance doit être contrôlée, structurée et mesurée à l'aune d'une série de critères qui aident à prendre les bonnes décisions.

Nous avons donc établi ces critères et ces normes, et fait en sorte d'améliorer le *reporting* sur nos projets de croissance externe. C'est un enjeu clé de notre approche de gestion des risques. Nous ne pouvons pas nous permettre de choisir les mauvais partenaires ou de précipiter nos processus d'intégration. Nous avons besoin de discipline, sans pour autant abandonner l'agilité et l'esprit d'entreprise qui composent notre ADN et qui nous ont fait grandir, depuis la naissance de Mazars.

Vous faites référence aux grands projets de croissance externe conduits par Mazars, en particulier en Allemagne et en Chine. Dans votre rôle de supervision, comment évaluez-vous les deux processus d'intégration ?

A l'évidence, les situations sont différentes. Pour autant, elles présentent quelques similitudes. Dans les deux cas, nos partenaires locaux sont des organisations très bien implantées sur leur marché domestique et qui ont grandi suite à des fusions sur leur territoire national. Autre point commun, aussi bien en Allemagne qu'en Chine, les accords ont été conclus au terme de périodes de négociations assez longues. Il me semble que cela est un élément positif : au final, l'intégration est avant tout une question d'hommes et de femmes. Et une « incubation » prolongée permet de mieux comprendre les équipes, les projets et les cultures des entreprises.

Dans le cas de l'Allemagne, je suis convaincu que notre Assemblée Générale de Bruxelles, en 2015, a constitué le catalyseur du processus d'intégration. C'est à ce moment que nos collègues allemands ont pu rencontrer les associés de Mazars et échanger avec eux. Les progrès réalisés depuis ont été impressionnants. Nous travaillons maintenant véritablement ensemble et chacun bénéficie des expertises de l'autre.

La situation en Chine présente des défis quelque peu différents. Il a fallu mettre en place les bonnes structures de management, et nous commençons actuellement à travailler sur les aspects liés à l'activité et aux clients. L'intégration prendra très certainement un peu plus de temps, mais, du point de vue de la gouvernance, nous n'avons aucune raison de nous inquiéter. Nous savons que le processus serait plus long, au moins en raison des différences culturelles et de la barrière de la langue.

Je reste donc très optimiste : à long terme, ces projets de croissance seront très bénéfiques pour notre *partnership*.

En 2015, Mazars a subi un coup dur en Italie, qui a obligé le Groupe à reconstruire ses capacités opérationnelles dans ce pays. Le Conseil de Surveillance est-il satisfait de la manière dont Mazars a redéveloppé son entité italienne ?

Ce qui a été accompli en Italie au cours des douze derniers mois est remarquable. Notre équipe italienne a effectué un travail magnifique, pour trouver de nouveaux locaux, convaincre de nouveaux clients et développer de nouveaux services. Encore une fois, ce qui a été réalisé, dans des circonstances très difficiles, est remarquable, et tous les membres de l'équipe Mazars en Italie méritent d'être félicités. Nous avons là-bas les bonnes personnes, avec le véritable esprit Mazars. Je suis donc très optimiste pour les années à venir.

Depuis quelques années, le Conseil de Surveillance a fait de la diversité l'une de ses priorités. Quels ont, à vos yeux, été les principaux progrès réalisés dans ce domaine, et quelles sont les prochaines étapes à franchir ?

La diversité est une priorité partagée par tous. C'est devenu, de manière légitime, un critère que les jeunes diplômés prennent aujourd'hui en compte pour choisir les entreprises dans lesquelles ils veulent travailler. Nous devons donc montrer l'exemple, et commencer à construire des équipes dirigeantes qui reflètent mieux la société et les communautés que nous servons.

Le Conseil de Surveillance a attiré l'attention du Conseil de Gérance sur ce sujet, et nous continuerons à demander des comptes. La vérité est que Mazars accuse encore un certain retard en la matière, mais que des progrès ont été faits et que nous avons agi plus fortement pour améliorer nos performances. A titre d'exemple, un premier Women Leader Seminar s'est tenu récemment à Milan, et a réuni plus de 60 femmes identifiées comme de futures dirigeantes potentielles de notre *partnership*. A mon sens, il s'agit d'un signe clair que le Conseil de Gérance répond à notre demande d'actions concrètes.

Nous devons aller plus loin, et plus vite. Les enjeux sont bien connus : favoriser la diversité dans nos politiques de sélection des talents, assurer une meilleure représentation des femmes dans les organes de direction, à l'échelle des pays et du Groupe, et essayer de ne pas limiter notre approche de la diversité à la question du genre, mais l'envisager de manière plus large. Sur tous ces points, nous devons mettre en place les indicateurs qui nous permettront de mesurer et de contrôler les progrès effectués.

Quelles seront, à vos yeux, les prochaines étapes clés du développement de Mazars au cours des prochaines années ?

Il me semble que notre prochain grand défi sera de trouver un meilleur équilibre dans notre activité à l'échelle internationale, et de faire en sorte que le Mazars de demain repose sur trois piliers de force égale : la Chine, et l'Asie en général, l'Europe, qui reste notre continent d'origine, et l'Amérique du Nord, où nous devons réussir à acquérir une envergure réellement nationale aux Etats-Unis. En cohérence avec cette couverture géographique plus équilibrée, nous devons aussi diversifier et internationaliser notre clientèle de grandes entités d'intérêt public.

D'un point de vue financier, je suis convaincu que nous pouvons atteindre le palier des 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans les quatre années qui viennent. En parallèle, il nous faut continuer à faire de Mazars une marque globale, plus largement et plus fortement reconnue par le marché.

Enfin, pour revenir à mon propos initial, il sera essentiel que nous sachions continuer de grandir en maintenant notre discipline. Nous devons nous assurer que nous travaillons avec les bons clients, et que nous ne mettons pas le groupe en danger. Si nous parvenons à structurer notre développement, nous construirons un bel avenir pour Mazars !

États financiers consolidés

établis selon les normes IFRS

Etats financiers	28
Compte de résultat consolidé	28
Etat du résultat global consolidé	29
Etat de situation financière consolidée	29
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	31
Tableau de flux de trésorerie consolidé	32
Notes annexes	34
Note 1 : Principes comptables	34
Note 2 : Périmètre de consolidation	41
Note 3 : Information sectorielle	46
Note 4 : Données opérationnelles	51
Note 5 : Charges et avantages du personnel	58

Note 6 : Immobilisations incorporelles et corporelles	69
Note 7 : Financement et instruments financiers	76
Note 8 : Capitaux propres et financement associatif	82
Note 9 : Provisions et passifs éventuels	84
Note 10 : Autres actifs courants, dettes fournisseurs et autres dettes	86
Note 11 : Impôts sur le résultat	88
Note 12 : Tableau des flux de trésorerie	90
Note 13 : Droit à surplus alloué aux membres du Conseil de Gérance et aux membres du Conseil de Surveillance	91
Note 14 : Cautions données (hors bilan)	91
Note 15 : Comptes pro forma avec intégration de ZhongsHen ZhongHuan	92

Etats financiers

Compte de résultat consolidé

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	Notes	2014-2015	2015-2016
Chiffre d'affaires	4.1	1 299 145	1 376 923
Frais refacturés	4.1	-46 444	-54 835
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	1 252 701	1 322 088
Coût du personnel technique		-632 225	-672 408
MARGE BRUTE	4.3	620 475	649 680
Coût du personnel administratif		-96 704	-103 356
Autres charges	4.4	-258 002	-255 277
Amortissements et provisions	6.1, 6.2, 9.1	-23 828	-25 948
SURPLUS DES OPÉRATIONS	4.4	241 942	265 099
Amortissement relation clientèle & dépréciation GW	6.1	-5 368	-5 507
Charges de financement		-4 184	-2 837
SURPLUS TOTAL	4.5	232 390	256 756
SURPLUS ALLOUÉ AUX ASSOCIÉS		-232 202	-256 605
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		188	151
Impôt	11	-76	-20
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT		112	130

Etat du résultat global consolidé

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	Notes	2014-2015	2015-2016
Résultat après impôt	1.2.3	112	130
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Réévaluation des régimes à prestations définies	8.2	1 557	5 724
Ecart de conversion	8.2	155	1 384
Allocation des "Autres éléments du résultat global" aux associés	8.2	-1 712	-7 108
RÉSULTAT GLOBAL		112	130

Etat de situation financière consolidée

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	Notes	31 août 2015	31 août 2016
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	6.1	138 956	143 267
Immobilisations corporelles	6.2	43 798	42 348
Autres actifs non courants	7.4	21 199	21 984
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		203 953	207 599
Créances clients et prestations réalisées non encore facturées	4.2	329 590	371 352
Autres actifs courants	10.1	77 114	74 902
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3	82 047	85 502
TOTAL ACTIFS COURANTS		488 751	531 756
TOTAL ACTIF		692 704	739 355

En milliers d'euros	Notes	31 août 2015	31 août 2016
PASSIF			
CAPITAUX PROPRES	8.1	874	1 075
Financement associatif - part non courante		175 009	185 407
Financement associatif - part courante		105 214	110 619
TOTAL FINANCEMENT ASSOCIATIF	8.2	280 224	296 026
Emprunts long terme - part non courante	7.3	63 966	58 567
Provisions non courantes	9.1	34 818	47 117
TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES		98 784	105 684
Emprunts long terme - part courante	7.3	19 781	23 215
Concours bancaires courants	7.3	26 763	24 349
Dettes fournisseurs et autres dettes	10.2	249 645	268 433
Provisions courantes	9.1	16 633	20 572
TOTAL AUTRES DETTES COURANTES		312 822	336 570
TOTAL PASSIF		692 704	739 355

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	Capital	Réserves	Capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} SEPTEMBRE 2014	312	367	679
Mouvements sur le capital social	41		41
Autres mouvements		42	42
TRANSACTIONS AVEC LES ASSOCIÉS	41	42	84
Résultat global de l'exercice		112	112
RÉSULTAT GLOBAL		112	112
CAPITAUX PROPRES EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT 2015	353	521	874
Mouvements sur le capital social	70		70
Autres mouvements			
TRANSACTIONS AVEC LES ASSOCIÉS	70	0	70
Résultat global de l'exercice		130	130
RÉSULTAT GLOBAL		130	130
CAPITAUX PROPRES EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT 2016	423	651	1 075

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	Notes	2014-2015	2015-2016
I-FLUX LIÉS À L'ACTIVITÉ			
RÉSULTAT NET		112	130
Dotation nette : amortissements et provisions		24 540	27 025
Plus et moins-values de cession		-242	-111
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		24 410	27 044
Variation des actifs courants et autres		-14 099	-26 371
Variation des dettes courantes et autres		17 230	6 355
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	12.1	3 131	-20 017
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ		27 541	7 028
II-FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	12.2	-24 882	-26 061
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		1 467	690
Acquisition des autres actifs non courants	12.3	-13 902	-2 886
Cession des autres actifs non courants	12.4	9 655	3 249
Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales	12.5	-6 725	1 028
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		-34 387	-23 980

En milliers d'euros	Notes	2014-2015	2015-2016
III-OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital		84	70
Variation du financement associatif non courant		12 260	11 340
Variation du financement associatif courant		12 500	17 991
Emission ou souscription d'emprunts	12.6	13 218	19 734
Remboursement d'emprunts	12.6	-16 766	-25 943
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		21 296	23 192
FLUX DE TRÉSORERIE		14 450	6 239
Incidence des variations de taux de change		-790	-370
VARIATION DE TRÉSORERIE		13 660	5 869
Trésorerie à l'ouverture		41 624	55 284
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		55 284	61 153
Trésorerie		82 047	85 502
Concours bancaires courants		-26 763	-24 349
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE		55 284	61 153

Notes annexes

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 18 novembre 2016 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance le 21 novembre 2016. Ils seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale de Mazars SCRL le 10 décembre 2016.

Note 1 : Principes comptables

1.1. Référentiel appliqué

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2016 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 2015-2016

Le Groupe a appliqué l'ensemble des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2015-2016.

Ces nouvelles normes n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés 2015-2016 du Groupe.

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)

Amendements à IAS 1

Initiative concernant les informations à fournir : présentation des états financiers
(1^{er} septembre 2015)

Conséquences pour le Groupe

Ces amendements clarifient des dispositions actuelles de la norme IAS 1, notamment en matière de présentation des informations en annexe, afin de les rendre davantage pertinentes et spécifiques à l'entité de reporting. Ils indiquent de manière explicite que le format des notes annexes proposé par la norme n'est pas obligatoire.

Le Groupe a saisi l'opportunité de ces amendements, applicables obligatoirement à compter de l'exercice 2016-2017, pour modifier par application anticipée le mode de présentation et de rédaction de ses notes annexes dès les présents comptes consolidés.

IFRS 9

Instruments financiers
(1^{er} septembre 2018)

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

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^{er} septembre 2018)

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

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.

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

IFRS 16

Contrats de locations

(1^{er} septembre 2019 ou 2018)

Conséquences pour le Groupe

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 au cours de l'exercice 2016-2017 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 2016 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 2016 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 6 837 milliers d'euros et d'autres risques pour 3 313 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 (Global Executive Board), responsable des axes de développement et du renforcement du Groupe, de la performance opérationnelle et du maintien de l'unité du *partnership* de Mazars ;
- Le Conseil de Surveillance (Group Governance Council), chargé de la supervision générale des activités du Conseil de Gérance ;
- Les Comités exécutifs nationaux, en charge de la direction des entités membres et du pilotage des opérations au niveau national, conformément au cadre établi par le Groupe Mazars et en tenant compte de la coordination stratégique et opérationnelle du Groupe.

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

1.2.4 Evènements significatifs

L'exercice 2015-2016 est marqué par :

- Une contribution en année pleine du cabinet RBS en Allemagne ayant intégré le Groupe au 1^{er} janvier 2015 ;
- L'intégration du cabinet chinois ZhongShen ZhongHuan ayant rejoint le *partnership* au 1^{er} janvier 2016 ;
- Le redémarrage intensif de l'activité de Mazars en Italie ;
- Une amélioration générale de la performance du Groupe, et particulièrement en France.

L'évolution du périmètre de consolidation est présentée en note 2.

En raison d'une remontée tardive des informations et de l'absence de revue de ces informations par les auditeurs externes, la contribution du cabinet chinois ZhongShen ZhongHuan n'est pas intégrée dans les états financiers consolidés et dans les notes annexes présentées ci-après.

Toutefois, des états financiers pro forma intégrant les éléments communiqués par ZhongShen ZhongHuan sont présentés dans une note spécifique : Note 15.

1.2.5 Evènements postérieurs à la clôture de l'exercice

Aucun évènement significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2015-2016 de nature à avoir eu une incidence sur les comptes de l'exercice.

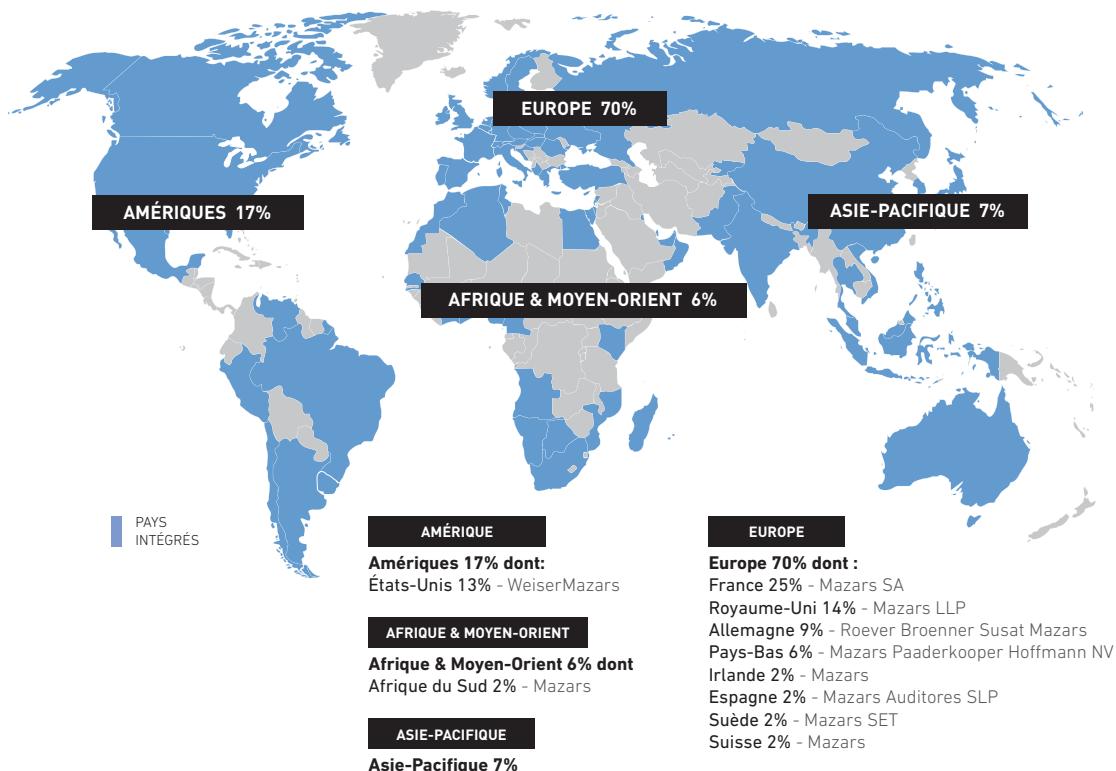
Note 2 : Périmètre de consolidation

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 77 pays.

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



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

Principes comptables

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

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

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

2.1.3 Regroupements d'entreprises et goodwill

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

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

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

Principes comptables

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

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

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

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

2.2 Evolution du périmètre de consolidation

L'évolution du périmètre de consolidation de l'exercice 2015-2016 concerne principalement :

- L'intégration de nouveaux pays (Australie, Chypre, Mozambique) ;
- Une contribution en année pleine du cabinet RBS en Allemagne ayant intégré le Groupe au 1^{er} janvier 2015 ;
- L'impact en année pleine de la sortie des anciennes entités italiennes et le redémarrage de l'activité dans ce pays par la création et l'intégration de nouvelles entités au sein du *partnership* ;
- La sortie de deux entités en France.

Le tableau suivant présente l'impact 2015-2016 des évolutions de périmètre sur les principaux indicateurs et agrégats de référence pour le Groupe.

Compte de résultat consolidé

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	Entrée				Sortie		Variation			Total
	Australie	Chypre	Mozambique	Italie	Italie	Allemagne	France	Autres		
Chiffre d'affaires net	6 097	613	580	12 047	-37 449	30 626	-14 141	-1 801	-3 428	
Marge brute	3 766	305	460	5 777	-20 509	14 841	-4 789	-1 196	-1 346	
Surplus total	1 885	113	188	3 910	-7 511	8 014	44	-215	6 428	

Etat de situation financière consolidée

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	Entrée				Sortie		Variation			Total
	Australie	Chypre	Mozambique	Italie	Italie	Allemagne	France	Autres		
Total actifs non courants	398	31	33	834		-549	104	53	904	
Total actifs courants	3 474	618	184	12 801		6 149	654	151	24 031	
TOTAL ACTIF	3 872	650	217	13 635	0	5 600	758	205	24 936	
Capitaux propres									0	
Total financement associatif	436	278	102	5 945		46	-196	-355	6 256	
Total autres dettes non courantes	1 952			1		896	-14		2 834	
Total des autres dettes courantes	1 483	372	116	7 689		4 657	969	559	15 845	
TOTAL PASSIF	3 872	650	217	13 635	0	5 600	758	205	24 936	

Effectif moyen (équivalent temps plein)

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

	Entrée				Sortie	Variation			Total
	Australie	Chypre	Mozambique	Italie	Italie	Allemagne	France	Autres	
Associés	5	1	1	10	-24	18		1	12
Personnel technique	48	10	38	97	-293	178	-136	30	-28
Personnel administratif	14	2	11	15	-40	99	-9	-1	91
TOTAL	67	13	50	123	-357	295	-144	30	76

Par ailleurs, des opérations de croissance ont été réalisées aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et au Canada.

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

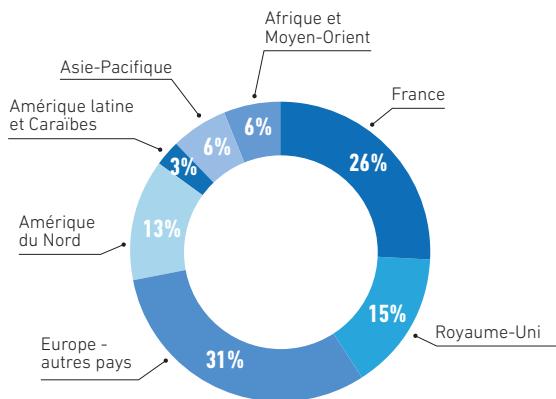
Les sept secteurs opérationnels suivis par le Conseil de Gérance sont les suivants :

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

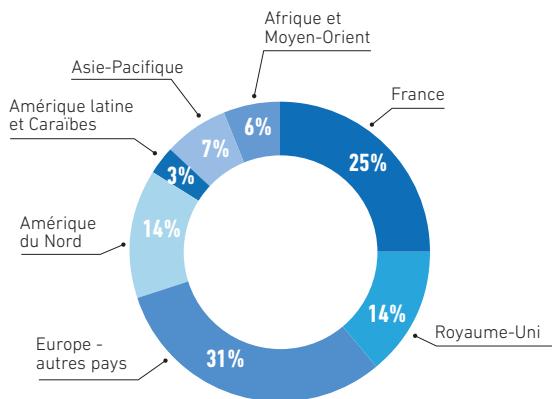
La performance est suivie sur la base de trois indicateurs : le chiffre d'affaires net, la marge brute et l'effectif.

Chiffre d'affaires net par secteur opérationnel

En milliers d'euros	2014-2015	2015-2016	Variation
France	321 952	329 638	2%
Royaume-Uni	181 251	190 464	5%
Europe - autres pays	392 325	413 941	6%
Amérique du Nord	159 775	182 062	14%
Amérique latine et Caraïbes	41 761	38 580	-8%
Asie-Pacifique	75 015	87 474	17%
Afrique et Moyen-Orient	80 622	79 927	-1%
TOTAL	1 252 701	1 322 088	6%



2014-2015



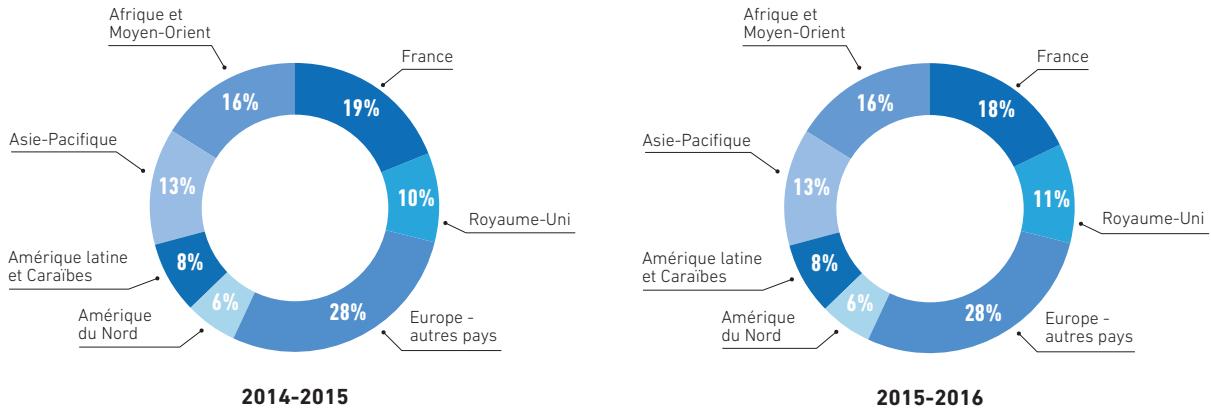
2015-2016

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

En milliers d'euros	2014-2015		2015-2016	
	Marge brute	Taux marge brute	Marge brute	Taux marge brute
France	160 984	50%	163 903	50%
Royaume-Uni	89 932	50%	93 592	49%
Europe - autres pays	192 986	49%	199 625	48%
Amérique du Nord	79 203	50%	87 626	48%
Amérique latine et Caraïbes	17 923	43%	16 906	44%
Asie-Pacifique	35 908	48%	44 549	51%
Afrique et Moyen-Orient	43 538	54%	43 479	54%
TOTAL	620 475	50%	649 680	49%

Effectif moyen (équivalent temps plein) par secteur opérationnel

	2014-2015	2015-2016	Variation
France	2 864	2 900	1%
Royaume-Uni	1 572	1 719	9%
Europe - autres pays	4 290	4 611	7%
Amérique du Nord	926	1 009	9%
Amérique latine et Caraïbes	1 242	1 223	-2%
Asie-Pacifique	2 071	2 071	0%
Afrique et Moyen-Orient	2 496	2 637	6%
TOTAL	15 461	16 170	5%



3.2 Informations relatives aux offres de services

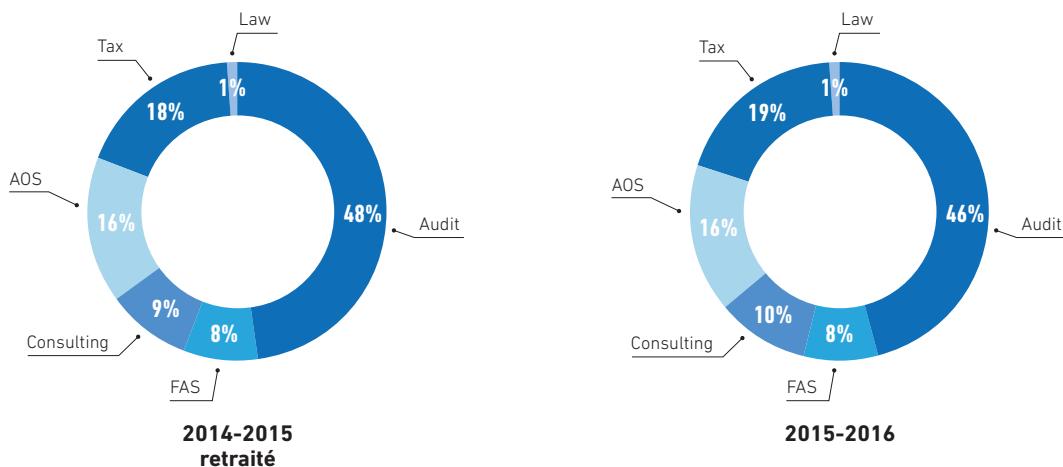
Les équipes opérationnelles du Groupe sont regroupées par offre de services d'expertise :

- 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	2014-2015	2014-2015 Retraité	2015-2016
Audit	588 115	593 115	613 395
FAS	94 620	94 620	103 509
Consulting	101 671	117 771	132 756
AOS	230 828	194 828	208 463
Tax	223 177	225 877	247 669
Law	14 290	14 290	16 296
Ajustement		12 200	
TOTAL	1 252 701	1 252 701	1 322 088

Suite au changement de rattachement de certaines activités aux offres de services et à la sortie du périmètre d'entités concernant principalement l'offre AOS, les données 2014-2015 ont été retraitées afin de permettre la comparaison avec les données 2015-2016.



3.3 Informations relatives aux principaux clients

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

Note 4 : Données opérationnelles

4.1 Chiffre d'affaires

Principes comptables

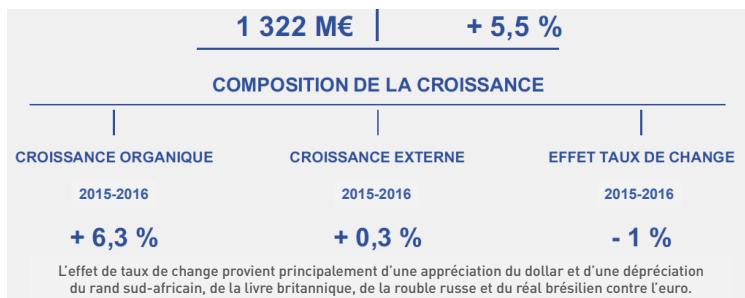
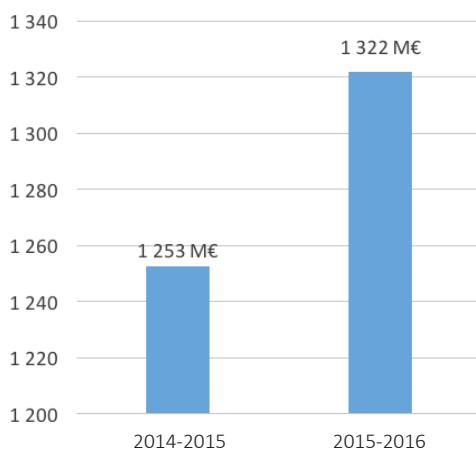
Le chiffre d'affaires représente la juste valeur des paiements reçus ou à recevoir au titre des services rendus au cours de l'exercice à l'occasion des missions confiées par les clients, après prise en compte de la variation des prestations réalisées non encore facturées. Afin de mieux appréhender le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

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

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

En milliers d'euros	2014-2015	2015-2016
Facturations	1 285 966	1 362 633
Variation des prestations réalisées non encore facturées	13 179	14 290
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 299 145	1 376 923
Frais refacturés	-46 444	-54 835
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	1 252 701	1 322 088

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 2016, les créances clients et prestations réalisées non encore facturées se présentent comme suit :

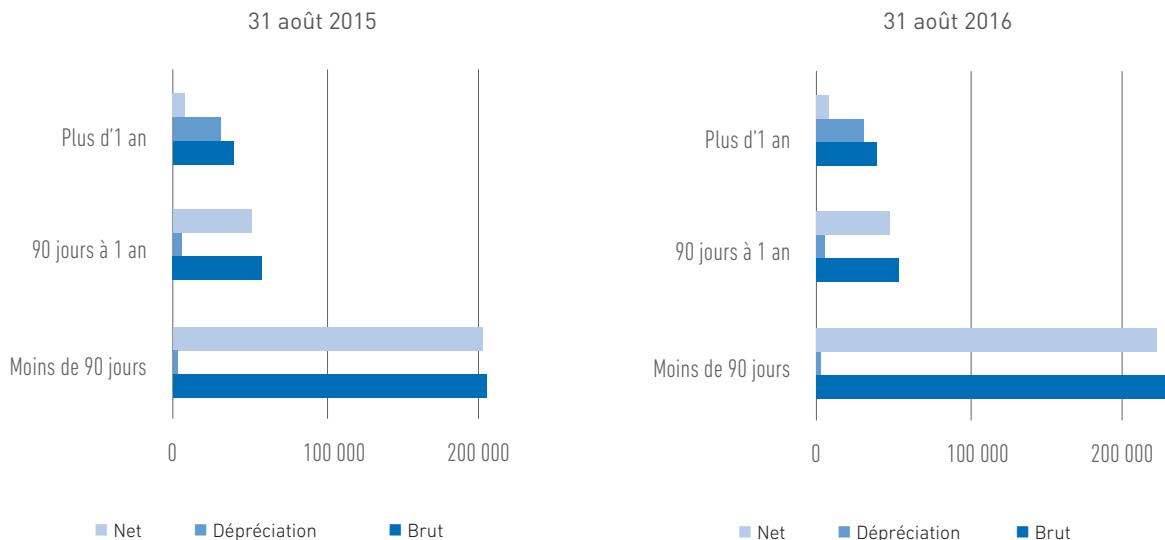
En milliers d'euros	31 août 2015		31 août 2016	
	Net	Brut	Dépréciation	Net
CRÉANCES CLIENTS				
Prestations réalisées non encore facturées	263 027	321 126	-40 685	280 441
Avances et acomptes reçus	107 166	135 947	-17 100	118 847
Produits constatés d'avance	-24 338	-16 294		-16 294
Créances clients et Prestations réalisées non encore facturées	-16 265	-11 642		-11 642
CRÉANCES CLIENTS ET PRESTATIONS RÉALISÉES NON ENCORE FACTURÉES	329 590	429 137	-57 785	371 352
RATIO CRÉANCES CLIENTS ET PRESTATIONS RÉALISÉES NON ENCORE FACTURÉES NETTES / CHIFFRE D'AFFAIRES	25,4%			27,0%

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

En milliers d'euros	31 août 2015			31 août 2016		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Moins de 90 jours	204 499	-2 572	201 927	226 891	-1 965	224 926
90 jours à 1 an	58 081	-5 805	52 276	51 843	-5 510	46 333
Plus d'1 an	39 975	-31 150	8 825	42 392	-33 210	9 182
TOTAL	302 555	-39 527	263 027	321 126	-40 685	280 441

La valeur brute des créances comprend la taxe sur valeur ajoutée appliquée dans les pays. Le montant hors taxes des créances à plus d'un an s'élève à 35,4 millions d'euros dépréciées à hauteur de 33,2 millions d'euros.

Au 31 août 2016, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de douze mois.



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	2014-2015	Effectif moyen (ETP) 2014-2015	2015-2016	Effectif moyen (ETP) 2015-2016
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	1 252 701		1 322 088	
Charges de personnel technique	-607 538	12 548	-648 561	13 051
Charges de sous traitance technique	-24 687		-23 846	
MARGE BRUTE	620 475		649 680	
TAUX MARGE BRUTE	49,5%		49,1%	

Le coût du personnel technique 2015-2016 évolue de 6,8%. 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	2014-2015	2015-2016
MARGE BRUTE	620 475	649 680
Coût du personnel administratif	-96 704	-103 356
Autres charges	-258 002	-255 277
Amortissements et provisions	-23 828	-25 948
SURPLUS DES OPÉRATIONS	241 942	265 099
RATIO SURPLUS DES OPÉRATIONS / CHIFFRE D'AFFAIRES NET	19,3%	20,1%

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	2014-2015	2015-2016
Frais immobiliers	77 889	79 549
Taxes, assurances et cotisations professionnelles	32 341	31 109
Services généraux	37 927	36 758
Autres	109 844	107 860
AUTRES CHARGES	258 002	255 277

L'année 2015-2016 est marquée par une bonne maîtrise des frais généraux qui baissent légèrement d'une année sur l'autre sous l'effet de deux facteurs :

- Des augmentations mesurées sur les grands pays où les frais généraux augmentent moins vite que le chiffre d'affaires ;
- Des sorties de périmètre (principalement France et Italie) et de la maîtrise des coûts de Carl.

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	2014-2015	2015-2016
SURPLUS DES OPÉRATIONS	241 942	265 099
Amortissement relation clientèle & dépréciation goodwill	-5 368	-5 507
Charges de financement	-4 184	-2 837
SURPLUS TOTAL	232 390	256 756
RATIO SURPLUS TOTAL / CHIFFRE D'AFFAIRES NET	18,6%	19,4%

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 de chacune des catégories sont présentées dans les rubriques correspondantes au compte de résultat.

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

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

Avantages à court terme

Les personnels du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les salaires, les congés payés, congés maladie, 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.

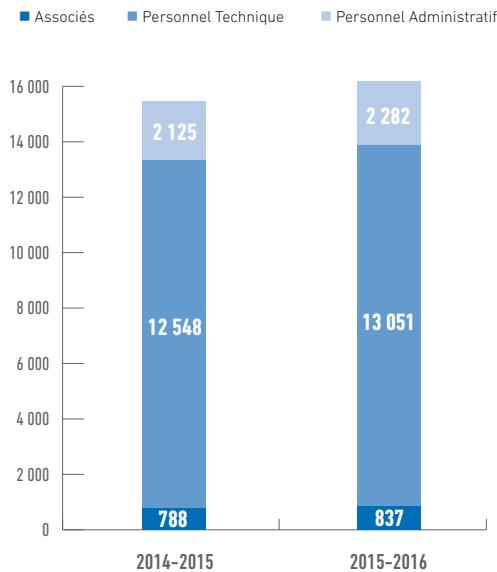
Avantages postérieurs à l'emploi

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

Les trois catégories d'effectifs sont les suivantes (en équivalent temps plein moyen) :



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

Le coût des personnels techniques et administratifs 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
Etats-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 :

En milliers d'euros	Etats-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
PROVISION À L'OUVERTURE	01/09/2015	50 629	7 491	0	4 904	64 602
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		489
PROVISION À LA CLÔTURE	31/08/2016	55 462	7 756	0	7 111	72 151
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

En milliers d'euros		Etats- Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Valeur actuelle des engagements		45 043	11 360	32 744	13 201	1 556	103 904
Juste valeur des actifs de couverture			-3 331	-32 154	-10 831	-139	-46 455
Plafonnement de l'actif							
PROVISION À L'OUVERTURE	01/09/2014	45 043	8 029	590	2 370	1 416	57 448
Charges de l'exercice		3 882	250	24	802	317	5 276
Ecart actuariels par OCI		-3 780	-482	117	2 346	47	-1 752
Effet du plafonnement de l'actif				95			95
Prestations & Contributions versées		-2 344	-307	-817	-963	-247	-4 678
Effets de change		7 829		-8	348	35	8 203
PROVISION À LA CLÔTURE	31/08/2015	50 629	7 491	0	4 904	1 568	64 592
dont Associés							25 624
dont Autres personnels							38 968
Valeur actuelle engagement		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

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 1,1 million d'euros pour la Suisse. La majeure partie des pertes résulte de la baisse des taux d'actualisation.

5.2.2 Charges comptabilisées

La charge nette de l'exercice 2015-2016 se décompose ainsi :

2015-2016

En milliers d'euros	Etats-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Coût des services rendus	2 126	384		1 131	175	3 816
Charge d'intérêt	2 166	154	-21	38	121	2 459
Rendement attendu des actifs		-5			-12	-16
Acquisition/Cession						
Impact des liquidations ou réductions de régime						
CHARGE NETTE DE L'EXERCICE	4 291	534	-21	1 169	285	6 259

2014-2015

En milliers d'euros	Etats-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Coût des services rendus	2 083	512		771	210	3 577
Charge d'intérêt	1 798	156	1 342	222	120	3 638
Rendement attendu des actifs		-4	-1 318	-190	-12	-1 525
Acquisition/Cession		-414				-414
Impact des liquidations ou réductions de régime						
CHARGE NETTE DE L'EXERCICE	3 882	250	24	802	317	5 276

5.2.3 Ecart actuariels

Les pertes actuarielles générées sur l'exercice 2015-2016 s'élèvent à 5,7 millions d'euros et se décomposent ainsi :

2015-2016

En milliers d'euros	Etats-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
PERTES ET (GAINS) ACTUARIELS SUR OBLIGATION	2 701	0	10 035	2 516	202	15 454
Pertes et (gains) d'expérience sur obligation	-881	-241	-599	387	192	-1 142
Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	3 582	941	10 634	1 973	-13	17 116
Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques		-700		156	24	-520
PERTES ET (GAINS) D'EXPÉRIENCE SUR ACTIFS DU RÉGIME	0	-88	-10 412	-342	-1	-10 843
PERTES ET (GAINS) ACTUARIELS RECONNUS EN CAPITAUX PROPRES	2 701	-88	-377	2 174	201	4 611
EFFET DE LA LIMITATION DE L'ACTIF			1 112			1 112
TOTAL IMPACTS AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	2 701	-88	736	2 174	201	5 724

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 2015				31 août 2016			
	Actions	Obligations	Dérivés	Immobilier	Actions	Obligations	Dérivés	Immobilier
France	30%	70%			30%	70%		
Royaume-Uni	65%		35%		63%	37%		
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 2016 pour chacune des zones géographiques du périmètre des engagements exposés ci-avant sont les suivantes :

	Taux d'actualisation 2015	Taux d'actualisation 2016	Taux d'inflation 2015	Taux d'inflation 2016
Etats-Unis	4,46%	3,50%	2,50%	2,50%
Pays de la zone euro	2,00%	1,00%	2,00%	2,00%
Royaume-Uni	3,90%	2,10%	3,10%	1,90%
Suisse	0,95%	0,15%	1,50%	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	Etats-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Engagement au 31 août 2016	55 462	11 282	39 863	24 954	1 991	133 553
Impact d'une hausse de 0,50%	1 938	768	3 536	1 627	98	7 967
Impact d'une diminution de 0,50%	-2 170	-746	-3 495	-1 855	-107	-8 372

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 2015	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2016
VALEURS BRUTES							
Relations clientèles	62 430	411		800	-774	-818	62 048
Goodwill	113 249	789		3 186	-103	-760	116 361
Autres immobilisations incorporelles	34 687	7 826	-2 661	338	-131	368	40 427
TOTAL	210 366	9 026	-2 661	4 324	-1 008	-1 211	218 836

En milliers d'euros	31 août 2015	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2016
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS							
Relations clientèles	-35 602	-4 636			758	728	-38 751
Goodwill	-10 357	-871			160	742	-10 326
Autres immobilisations incorporelles	-25 451	-3 494	2 620	-256	77	11	-26 492
TOTAL	-71 410	-9 001	2 620	-256	996	1 482	-75 569

En milliers d'euros	31 août 2015	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2016
VALEURS NETTES								
Relations clientèles	26 828	411	-4 636		800	-16	-90	23 297
Goodwill	102 892	789	-871		3 186	58	-18	106 035
Autres immobilisations incorporelles	9 236	7 826	-3 494	-41	82	-54	379	13 935
TOTAL	138 956	9 026	-9 001	-41	4 068	-12	271	143 267

Les acquisitions de relations clientèles et de goodwill concernent principalement les Etats-Unis.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles concernent principalement des achats et du développement de logiciels par le Groupe.

Les variations de périmètre des relations clientèles concernent des opérations réalisées en France.

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

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

En milliers d'euros	31 août 2015		31 août 2016	
	Relations clientèles	Goodwill	Relations clientèles	Goodwill
France	8 444	34 185	7 894	34 243
Royaume-Uni	2 008	9 389	1 087	10 217
Europe - autres pays	2 185	4 126	1 353	4 089
Amérique du Nord	13 028	47 167	12 178	48 207
Amérique latine et Caraïbes		960		960
Asie-Pacifique	1 164	5 449	784	5 610
Afrique et Moyen-Orient		1 615		2 708
TOTAL	26 828	102 892	23 297	106 035

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

6.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

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

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

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

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

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2015	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Autres	Ecart de change	31 août 2016
VALEURS BRUTES							
Agencements et installations	63 356	4 567	-1 367	300	-425	-1 169	65 261
Matériel de transport et autres	6 856	941	-1 391	-50		-265	6 090
Mobilier et matériel de bureau	81 421	11 528	-6 449	1 376	-2 998	-3 470	81 408
TOTAL	151 634	17 036	-9 208	1 625	-3 423	-4 904	152 760

En milliers d'euros	31 août 2015	Dépréciations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecart de change	31 août 2016
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS							
Agencements et installations	-44 128	-6 655	1 143	-197	370	586	-48 881
Matériel de transport et autres	-4 352	-743	945	-2	-10	215	-3 948
Mobilier et matériel de bureau	-59 355	-9 121	6 676	-905	3 051	2 071	-57 583
TOTAL	-107 835	-16 520	8 764	-1 104	3 411	2 871	-110 412

En milliers d'euros	31 août 2015	Acquisitions	Dépréciations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecart de change	31 août 2016
VALEURS NETTES								
Agencements et installations	19 228	4 567	-6 655	-224	103	-55	-583	16 381
Matériel de transport et autres	2 504	941	-743	-446	-53	-10	-50	2 142
Mobilier et matériel de bureau	22 066	11 528	-9 121	227	471	53	-1 399	23 825
TOTAL	43 798	17 036	-16 520	-444	522	-12	-2 033	42 348

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 2015	31 août 2016
Moins d'1 an	54 550	55 326
De 1 à 5 ans	170 624	151 932
Plus de 5 ans	35 008	31 367
LOYER MINIMUM	260 182	238 625

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 2015	31 août 2016
Emprunts long terme - part courante	19 781	23 215
Emprunts long terme - part non courante	63 966	58 567
DETTES FINANCIÈRES	83 747	81 782
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-82 047	-85 502
Concours bancaires courants	26 763	24 349
TRÉSORERIE NETTE	-55 284	-61 153
ENDETTEMENT FINANCIER NET	28 463	20 629

Les dettes financières restent stables et l'endettement financier net s'est réduit de 7,8 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 2015	31 août 2016	31 août 2015	31 août 2016	31 août 2015	31 août 2016	31 août 2015	31 août 2016
EUR	64 376	63 710	-39 814	-44 070	20 564	14 259	45 126	33 899
USD	8 174	4 284	-5 039	-4 696	45	3	3 180	-408
GBP			-3 218	-2 898		6 941	-3 218	4 043
SGD	821	1 785	-1 868	-2 035			-1 047	-250
ZAR	2 404	1 717	-1 157	-1 104	1 096	928	2 343	1 541
Autres devises	7 972	10 285	-30 951	-30 698	5 058	2 218	-17 921	-18 195
TOTAL	83 747	81 782	-82 047	-85 502	26 763	24 349	28 463	20 629

Par flux

En milliers d'euros	31 août 2015	Augmentations	Remboursements	Variations de trésorerie	Variations de périmètre	Autres	Ecart de change	31 août 2016
Emprunts long terme - part courante	19 781	6 242	-11 940	97	59	8 677	299	23 215
Emprunts long terme - part non courante	63 966	13 395	-14 003		4 111	-8 203	-699	58 567
DETTES FINANCIÈRES	83 747	19 637	-25 943	97	4 171	474	-400	81 782
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-82 047			-6 168	-2 647		5 360	-85 502
Concours bancaires courants	26 763			-1 608	21		-828	24 349
TRÉSORERIE NETTE	-55 284	0	0	-7 775	-2 625	0	4 532	-61 153
ENDETTEMENT FINANCIER NET	28 463	19 637	-25 943	-7 679	1 545	474	4 131	20 629

Au 31 août 2016, Mazars SA (France) est 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 ;
- Un crédit d'acquisition entièrement tiré sur lequel reste à rembourser 3 millions d'euros de façon non-linéaire sur les quatre prochaines années.

Mazars SA a souscrit un emprunt auprès de HSBC de 12,4 millions d'euros dont un premier tirage de 8,1 millions d'euros a été réalisé le 30 août 2016.

Par secteur opérationnel

En milliers d'euros	31 août 2015	31 août 2016
France	47 426	39 463
Royaume-Uni	-3 218	4 043
Europe - autres pays	-9 702	-13 717
Amérique du Nord	4 964	2 622
Amérique latine et Caraïbes	-2 411	-313
Asie-Pacifique	-6 672	-7 612
Afrique et Moyen-Orient	-1 924	-3 856
ENDETTEMENT FINANCIER NET	28 463	20 629

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 2015	Acquisitions	Cessions	Remboursements	Variations de périmètre	Autres	Ecart de change	31 août 2016
VALEURS BRUTES								
Titres - sociétés non consolidées	1 362	1 597	-94		-739	-295	4	1 835
Prêts				-6	7			0
Dépôts et cautionnements	1 648	791		-223	415	179	18	2 828
Autres immobilisations financières	19 503	2 095		-3 016	78	15	-39	18 635
TOTAL	22 513	4 483	-94	-3 245	-239	-102	-17	23 298
DÉPRÉCIATIONS								
Titres - sociétés non consolidées	-132							-132
Prêts						-1	1	0
Dépôts et cautionnements	-72		-22					-93
Autres immobilisations financières	-1 111		-29	50		1		-1 089
TOTAL	-1 314		-51	50		0	1	-1 314

En milliers d'euros	31 août 2015	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Remboursements	Variations de périmètre	Autres	Ecart de change	31 août 2016
VALEURS NETTES									
Titres - sociétés non consolidées	1 231	1 597		-94		-739	-295	4	1 703
Prêts					-6	7	-1	1	0
Dépôts et cautionnements	1 576	791	-22		-223	415	179	18	2 735
Autres immobilisations financières	18 392	2 095	-29	50	-3 016	78	15	-39	17 546
TOTAL	21 199	4 483	-51	-44	-3 245	-239	-102	-17	21 984

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 2015	Augmentations	Diminutions	Dotations	Variations de périmètre	Autres éléments du résultat global recyclables ou non en résultat	Autres	Ecart de change	31 août 2016
Capitaux propres des entités opérationnelles	81 795	3 412			877		-3 699	-4 794	77 591
Comptes-courants indisponibles	61 182	5 049			250		13 414	-3 416	76 479
Emprunt obligataire	22 929	3 012						-24	25 917
Réévaluation des régimes à prestations définies	-15 455				-1	-5 724	1 716	533	-18 931
Ecart de conversion	-5 161					-1 384		6 718	172
FINANCEMENT ASSOCIATIF	145 290	11 472			1 126	-7 108	11 430	-982	161 229
Dettes retraites et assimilées	39 159		-133	2 505		1 874	-9 502	140	34 043
Impôts différés (nets)	-9 439			-967	429		119	-6	-9 864
FINANCEMENT ASSOCIATIF - PART NON COURANTE	175 009	11 472	-133	1 537	1 555	-5 234	2 047	-848	185 407
FINANCEMENT ASSOCIATIF - PART COURANTE	105 214	53 067	-35 076		3 177	39	-6 739	-9 063	110 619
TOTAL FINANCEMENT ASSOCIATIF	280 224	64 539	-35 209	1 537	4 732	-5 195	-4 692	-9 910	296 026

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

La rubrique « Réévaluation des régimes à prestations définies » 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 « Réévaluation des régimes à prestations définies » concerne les associés pour 1,9 million d'euros et 3,9 millions 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.

Suite au retrait d'associés du *partnership*, des « Dettes retraites et assimilées des associés » ont été reclassées en provision « retraite (hors associés) » pour l'Allemagne (3,4 millions d'euros) et pour les Etats-Unis (7,1 millions d'euros). Afin de distinguer la part relative aux associés classée auparavant en provision « Retraites (hors associés) », un reclassement de -1,1 million d'euros a été effectué pour la Suisse (voir note 9.1).

Au 31 août 2016, 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 9,8 millions d'euros.

Note 9 : Provisions

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 2015	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Réévaluation Impact Réserves	Autres	Ecart de change	31 août 2016
Risques professionnels	6 349	3 352	-2 680	13		125	-322	6 837
Retraites (hors associés)	36 875	3 021	-3 907		4 076	9 671	59	49 794
Locaux inoccupés	1 086	224				-65	-78	1 167
Autres	7 142	6 093	-3 674	215		150	-33	9 892
TOTAL	51 451	12 690	-10 262	228	4 076	9 881	-374	67 689

Des reclassements entre les postes « Provisions retraite hors associés » et « Dettes retraite et assimilées » relatives aux associés ont été effectués (voir note 8.2).

Dans les « Retraites (hors associés) » sont comprises des indemnités destinées à être versées au moment de leur départ à la retraite pour le Qatar pour 0,7 million d'euros, le Sénégal pour 0,6 million d'euros et la Thaïlande pour 0,2 million 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 2016	Part courante	Part non courante
Risques professionnels	6 837	6 442	396
Retraites (hors associés)	49 794	5 925	43 868
Locaux inoccupés	1 167	165	1 002
Autres	9 892	8 040	1 851
TOTAL	67 689	20 572	47 117

9.2 Passifs éventuels

Il n'existe pas de passif éventuel au 31 août 2016.

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 2015	31 août 2016
Créances sociales	2 936	2 848
Créances fiscales	21 126	20 271
Comptes courants et débiteurs divers	26 354	27 452
Charges constatées d'avance	26 659	24 281
Ecart de conversion actif	39	50
TOTAL	77 114	74 902

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 2015	31 août 2016
Fournisseurs et dettes diverses	105 131	112 486
Dettes sociales	90 063	96 654
Dettes fiscales	54 451	59 294
Total	249 645	268 433

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	2014-2015	2015-2016
Impôt à la charge des associés	8 546	8 932
Impôt à la charge du Groupe	2 369	3 423
Impôt Mazars SCRL	76	20
Total	10 991	12 376

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 2015	31 août 2016
Impôts différés actifs	11 817	12 714
Impôts différés passifs	-2 378	-2 850
Total	9 439	9 864

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 20 millions d'euros. Cette variation retraitée de l'impact des entrées de périmètre s'explique par :

- Une augmentation de l'encours clients net d'acomptes pour 20,4 millions d'euros et des prestations réalisées non encore facturées pour 11,7 millions d'euros ;
- Une diminution des autres actifs courants pour 5,7 millions d'euros ;
- Une augmentation des dettes courantes pour 6,4 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 (voir 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 remboursements des autres actifs courants concernent principalement la France pour 2 millions d'euros, dont notamment le remboursement d'une somme de 1,4 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 relatives aux opérations réalisées en France, en Italie et en Australie.

12.6 Souscription/remboursement d'emprunt

La souscription de nouveaux emprunts concernent principalement la France pour 13,8 millions d'euros et l'Afrique du Sud pour 1,6 million d'euros.

Les remboursements concernent notamment la France pour 10,8 millions d'euros, les Etats-Unis pour 3,9 millions d'euros, l'Allemagne pour 2,4 millions d'euros et l'Afrique du Sud pour 2,1 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 2015-2016 à 11 millions d'euros. Celui-ci a été payé au cours de l'exercice ou constitue une dette courante à la clôture.

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

Note 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 2015	31 août 2016
CAUTIONS DONNÉES	13 355	12 971

Note 15 : Comptes pro forma avec intégration de ZhongShen ZhongHuan

Comme précisé au paragraphe 1.2.4 – Evènements significatifs, les états financiers pro forma présentés ci-après intègrent la contribution du cabinet chinois ZhongShen ZhongHuan qui a rejoint le *partnership* au 1^{er} janvier 2016.

Les produits et charges du cabinet chinois représentent 8 mois d'activité.

Le contrôle de la conformité de cette contribution au référentiel comptable appliqué par le Groupe et sa revue par les auditeurs externes n'ont pu être réalisés au moment de l'arrêté des états financiers consolidés du Groupe.

Compte de résultat consolidé pro forma

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	2015-2016	ZhongShen ZhongHuan	Total pro forma
Chiffre d'affaires	1 376 923	43 353	1 420 276
Frais refacturés	-54 835		-54 835
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	1 322 088	43 353	1 365 441
Coût du personnel technique	-672 408	-17 298	-689 706
MARGE BRUTE	649 680	26 055	675 735
Coût du personnel administratif	-103 356	-1 221	-104 577
Autres charges	-255 277	-9 573	-264 850
Amortissements et provisions	-25 948	-36	-25 984
SURPLUS DES OPÉRATIONS	265 099	15 225	280 324
Amortissement relation clientèle & dépréciation goodwill	-5 507		-5 507
Charges de financement	-2 837	11	-2 826
SURPLUS TOTAL	256 756	15 236	271 991
SURPLUS ALLOUÉ AUX ASSOCIÉS	-256 605	-15 236	-271 841
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	151	0	151
Impôt	-20		-20
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT	130	0	130

Etat de situation financière pro forma

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

En milliers d'euros	31 août 2016	ZhongShen ZhongHuan	Total pro forma
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	143 267		143 267
Immobilisations corporelles	42 348	253	42 601
Autres actifs non courants	21 984	12	21 996
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	207 599	265	207 864
Créances clients et prestations réalisées non encore facturées	371 352	10 461	381 814
Autres actifs courants	74 902	7 741	82 642
Trésorerie et équivalents de trésorerie	85 502	15 595	101 096
TOTAL ACTIFS COURANTS	531 756	33 797	565 552
TOTAL ACTIF	739 355	34 062	773 416

En milliers d'euros	31 août 2016	ZhongShen ZhongHuan	Total pro forma
PASSIF			
CAPITAUX PROPRES	1 075	2 807	3 882
Financement associatif - part non courante	185 407	1 555	186 962
Financement associatif - part courante	110 619	2 869	113 488
TOTAL FINANCEMENT ASSOCIATIF	296 026	4 424	300 450
Emprunts long terme - part non courante	58 567		58 567
Provisions non courantes	47 117		47 117
TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES	105 684		105 684
Emprunts long terme - part courante	23 215		23 215
Concours bancaires courants	24 349		24 349
Dettes fournisseurs et autres dettes	268 433	26 830	295 264
Provisions courantes	20 572		20 572
TOTAL AUTRES DETTES COURANTES	336 570	26 830	363 400
TOTAL PASSIF	739 355	34 062	773 416

Effectif moyen (équivalent temps plein) pro forma

Exercice 2015-2016 clos le 31 août 2016

EFFECTIF MOYEN (ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN)	2015-2016	ZhongShen ZhongHuan	Total pro forma
Associés	837	42	879
Personnels techniques et administratifs	15 333	788	16 121
TOTAL	16 170	830	17 000

Rapport des auditeurs indépendants

Aux associés de Mazars SCRL,

En tant qu'auditeurs contractuels, nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation Mazars, comprenant l'état de situation financière au 31 août 2016, le compte de résultat, l'état du résultat global, l'état de variation des capitaux propres et le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et les notes explicatives 1 à 15.

Responsabilité du Conseil de Gérance pour les états financiers consolidés

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

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit implique la mise en oeuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

En procédant à cette évaluation, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et à la présentation sincère des états financiers consolidés afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Conseil de Gérance, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés donnent une image fidèle de la situation financière de Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation Mazars au 31 août 2016, ainsi que de leur performance financière et leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel des Normes Internationales d'Information Financière tel qu'adopté par l'Union européenne.

Fait à Bruxelles et Londres, le 2 décembre 2016

RSM InterAudit SC Scrl

Luc Toelen

Belgique



Luc Toelen e.s.

Crowe Clark Whitehill LLP

Steve Gale

Royaume-Uni



Crowe Clark Whitehill LLP

Crédits

Ces Etats financiers ont été préparés par :

Eric Albrand, Olivier Bayle, Philippe Faugère, Steve Janiaud,
Isabelle Jullian-Chartrain, Bruno Moraël, 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

© 2016 Mazars Group
Avenue Marcel Thiry, 77
B-1200 Bruxelles, Belgium

www.mazars.com

