

R A P P O R T A N N U E L 2 0 1 4 • 2 0 1 5

CREATING

D O C U M E N T S

SHARED

F I N A N C I E R S

VALUE

RAPPORT DU CONSEIL DE GÉRANCE

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

RAPPORT DE TRANSPARENCE

M  MAZARS

# SOMMAIRE



AVANT-PROPOS / 01

RÉSUMÉ / 02

GOUVERNANCE / 05

RAPPORT DU CONSEIL DE GÉRANCE / 08

INTERVIEW DE TIM HUDSON / 15

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE / 17

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS / 19

RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS / 53

RAPPORT DE TRANSPARENCE / 55

# AVANT - P R O P O S



2015 marque le **20<sup>e</sup> anniversaire de notre *partnership* international intégré**. Cette année confirme également la poursuite – et l'accélération – de notre croissance, avec un chiffre d'affaires de 1 252,7 millions d'euros, **en progression de 15,9 %** par rapport à l'exercice précédent.

Cette double performance – de longévité et d'efficacité économique – renforce notre conviction d'avoir su construire, génération après génération, un **modèle solide**, qui repose sur des valeurs fortes et qui a su s'adapter, dans la fidélité à l'héritage de ses fondateurs.

Aujourd'hui, nous sommes présents, avec une **capacité d'intervention accrue**, dans toutes les grandes économies du monde et dans toutes celles qui feront le monde de demain. **La diversité de nos talents et de nos expertises**, et la solidité de notre système de gouvernance, fondé sur la démocratie associative, nous permettent d'envisager sereinement les défis que nous devons relever pour continuer notre développement.

**Comme nous le faisons en toute transparence depuis 2005, nous publions également nos comptes consolidés, présentés selon les normes IFRS et certifiés par deux auditeurs indépendants.** Nous souhaitons nous appliquer à nous-mêmes les exigences auxquelles sont soumis nos clients, et fournir à la communauté économique les informations nécessaires à une vision claire et globale de ce que nous sommes.

**Mazars entre donc dans l'année 2015-2016 avec des fondations solides, un modèle renforcé, des valeurs réaffirmées et une confiance renouvelée dans son potentiel de développement.** Nous avons l'ambition de grandir encore et nous nous sommes donnés les moyens de cette ambition, au service, partout, de l'intérêt général.

Notre rapport annuel est composé de deux documents : le **Yearbook**, à travers lequel nous illustrons à la fois les principes qui nous animent et la façon dont nous créons de la valeur ; et le présent document, qui rassemble nos **états financiers** ainsi que les éléments qui les accompagnent.

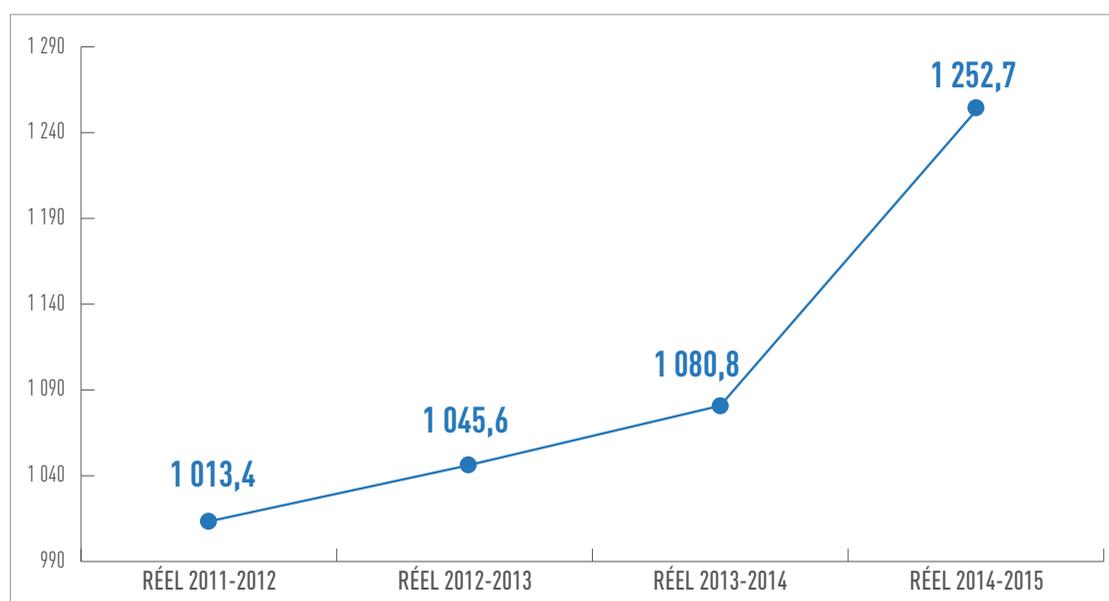
**Philippe Castagnac**

Chairman & CEO, Groupe Mazars

# RÉSUMÉ

Dans le courant de l'année écoulée, Mazars a connu une croissance accélérée. Malgré un contexte économique et politique difficile dans le monde, Mazars a encore une fois, en 2014-2015, prouvé sa robustesse et sa résilience au sein d'une profession qui connaît des transformations rapides.

## UNE CROISSANCE ACCÉLÉRÉE DU CHIFFRE D'AFFAIRES (EN MILLIONS D'EUROS)

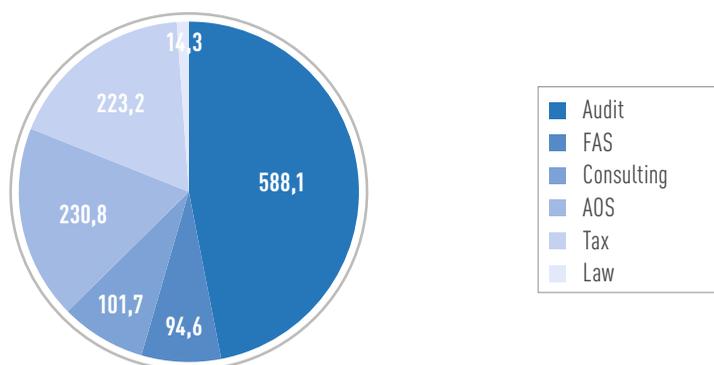


## UNE CROISSANCE ORGANIQUE SOLIDE DANS TOUTES LES RÉGIONS DU MONDE

(en millions d'euros)	Forex 2013/2014		Forex 2014/2015	
	Réel 2013/2014	Réel 2014/2015	Variation réel 14/15 / réel 13/14	Croissance organique
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 080,8</b>	<b>1 252,7</b>	<b>15,9 %</b>	<b>6,0 %</b>
Europe occidentale	750,7	855,3	13,9 %	4,4 %
Amérique du Nord	125,9	159,8	26,9 %	6,2 %
Afrique et Moyen-Orient	69,8	80,6	15,6 %	29,2 %
Asie-Pacifique	56,9	75,0	31,8 %	18,0 %
Europe centrale et orientale	40,4	40,2	-0,4 %	5,8 %
Amérique latine et Caraïbes	37,2	41,8	12,3 %	13,9 %

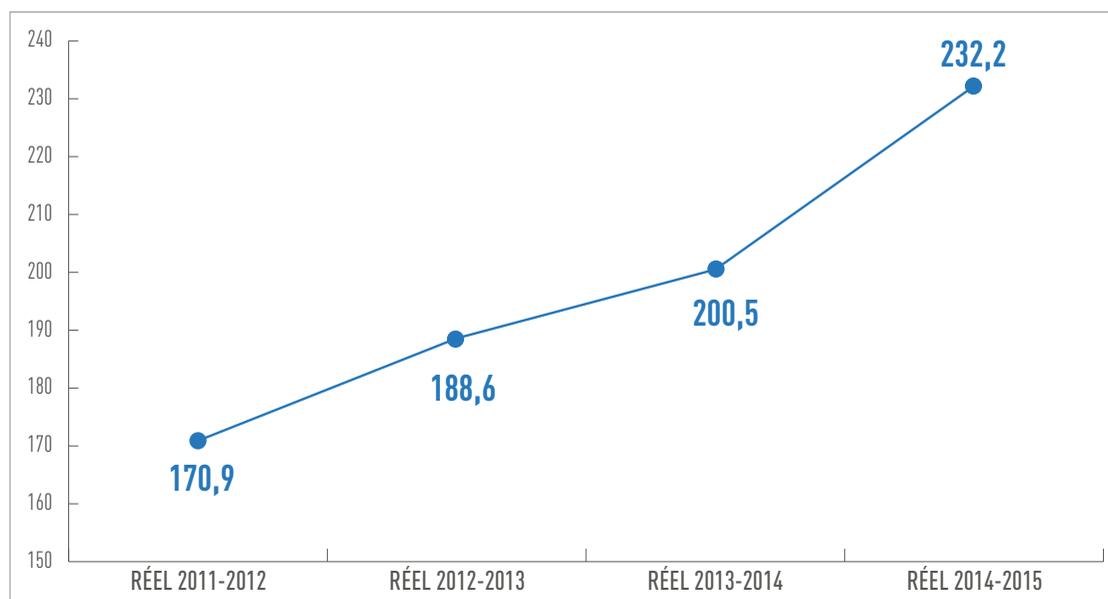
## UN ÉQUILIBRE ENTRE ACTIVITÉS D'AUDIT ET HORS AUDIT

Chiffre d'affaires par ligne de services (en millions d'euros)

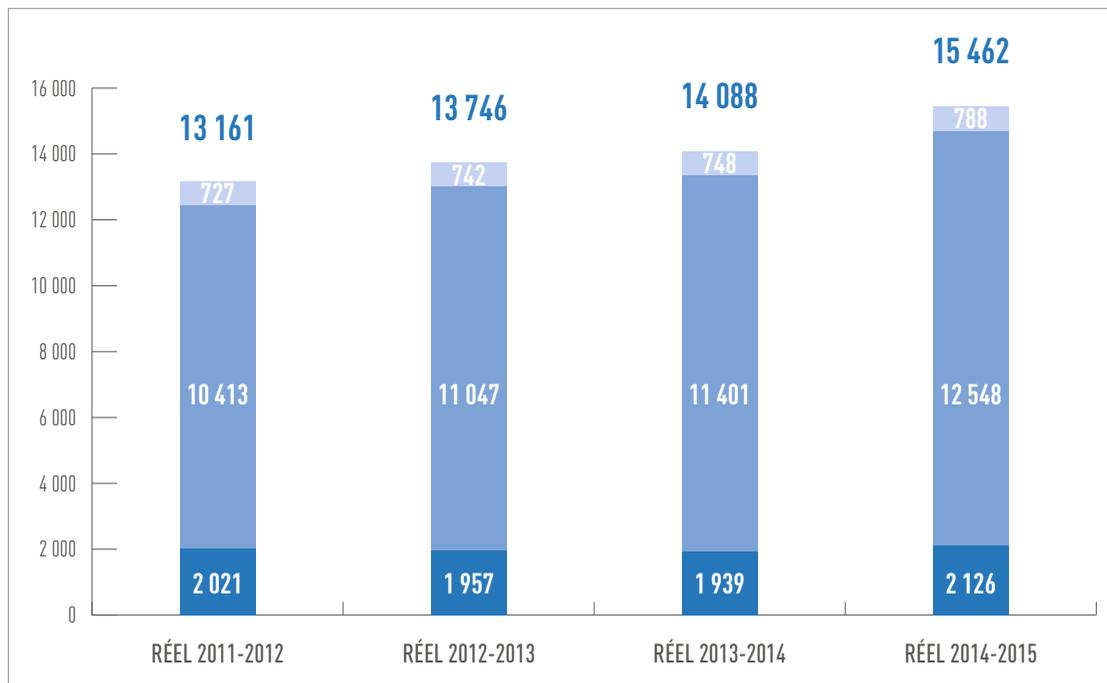


## UNE ÉVOLUTION FORTE DE LA RENTABILITÉ

Croissance du surplus (en millions d'euros)



## UNE PERFORMANCE RÉALISÉE PAR PLUS DE 15 000 PROFESSIONNELS À TRAVERS LE MONDE



# UN MODÈLE DE GOUVERNANCE FONDÉ SUR LA DÉMOCRATIE ASSOCIATIVE

Mazars tire sa force et sa singularité de son modèle de *partnership* intégré et indépendant, fondé, il y a 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 a choisi de s'engager chacun de nos 800 associés. 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 aussi 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 instances 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 faisabilité, la qualité et la pérennité de ses activités.

Le Conseil de Gérance actuel 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.

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

- Philippe Castagnac, CEO du Groupe, Président du Conseil de Gérance
- 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 États-Unis

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 « *advisors* » :

- 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.

La composition du Conseil de Surveillance a évolué au cours de l'exercice 2014-2015 dans le respect de la Charte Associative de Mazars avec les départs planifiés de Patrick de Cambourg et Doug Phillips. Suite à l'intégration de RBS dans le *partnership*, il a également accueilli deux nouveaux membres, Charles de Boisriou et Gregor Kunz.

Au 31 août 2015, le Conseil de Surveillance se compose donc de 12 membres, dont deux membres indépendants.

- Tim Hudson (Royaume-Uni) : Président
- Kenneth Morrison (Hong Kong) : Vice-Président
- Jean-Louis Simon (France) : Vice-Président
- Thierry Blanchetier (France)
- Charles de Boisriou (France)
- Kathryn Byrne (États-Unis)
- François de Carbonnel\* (Suisse)
- Anita de Casparis (Pays-Bas)
- Mohamed Ali Elaouani Cherif (Tunisie)
- Denise K. Fletcher\* (États-Unis)
- Patrice de Folleville \*\* (Allemagne)
- Gregor Kunz (Allemagne)

## 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*.

\* membre externe

\*\* jusqu'au 31/08/2015

Le Conseil de Gérance regroupe ainsi deux générations de leaders, originaires de six pays sur trois continents et représentant la diversité de nos métiers. Le Conseil de Surveillance est composé pour un quart de femmes. Ses membres viennent de sept pays de quatre continents, et offrent une variété réelle de profils et d'expériences.

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 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 2014/2015 sur nos activités et revenus.

### Le Conseil de Gérance

## 1. DES OBJECTIFS ATTEINTS, DES DÉFIS RELEVÉS ET L'AVENIR PRÉPARÉ

Nous sommes heureux d'annoncer que les résultats de 2014/2015 du groupe Mazars sont en ligne avec ceux que nous anticipions à l'occasion de notre rapport précédent.

### Nos principales réalisations

- La fusion prévue en Allemagne s'est réalisée et nous possédons de ce fait une présence largement renforcée dans un pays clé avec un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros. Le processus d'intégration se déroule bien et notre marque en a retiré un bénéfice incontestable.
- Notre chiffre d'affaires consolidé a atteint 1 253 millions d'euros (+15,9 % y compris 6,0 % de croissance organique). Depuis 4 ans, notre chiffre d'affaires s'est accru de 23,6 %.
- Notre surplus s'élève à 232 millions d'euros à comparer aux 200,5 millions d'euros de l'an dernier. À structure et taux de change constants, l'objectif fixé l'an dernier a été légèrement dépassé.

### Chiffres clés

En millions d'euros	Réel 2014/2015	% évolution vs 2013/2014
Chiffre d'affaires	1 252,7	+15,9 %
Surplus	232,2	+15,8 %

Avec l'intégration cette année de l'Albanie, du Kirghizistan et des Philippines, ainsi que de nouveaux accords avec des correspondants, notre présence mondiale s'est accrue de sorte qu'à présent, nous opérons dans 92 pays dont **74 pays intégrés**.

## 2. PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

Chiffre d'affaires en millions d'euros	2013/2014	2014/2015	% Croissance	% Croissance organique
Afrique & Moyen-Orient	69,8	<b>80,6</b>	+15,6 %	+8,2 %
Asie-Pacifique	56,9	<b>75,0</b>	+31,8 %	+18,0 %
Europe centrale & orientale	40,4	<b>40,2</b>	-0,4 %	+5,8 %
Amérique centrale & latine	37,2	<b>41,8</b>	+12,3 %	+13,9 %
Amérique du Nord	125,9	<b>159,8</b>	+26,9 %	+6,2 %
Europe de l'ouest	750,7	<b>855,3</b>	+13,9 %	+4,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 080,8</b>	<b>1 252,7</b>	<b>+15,9 %</b>	<b>+6,0 %</b>

### Afrique & Moyen-Orient - 24 pays

La croissance organique pour l'Afrique a été de +8,7 % avec +2,8 % de croissance externe et +3,2 % d'écart de change favorable. Les plus fortes progressions ont été au Kenya (+27 %), au Sénégal et en Tunisie (+24 %) et au Maroc (+19 %).

L'Afrique du Sud, notre plus grand marché, a également connu une forte croissance (+17 %).

Le Moyen-Orient a vu un taux de croissance élevé principalement en raison d'un effet de change positif dans tous les pays (+17 %). La plus forte croissance organique a été au Liban (+9 %).

### Asie-Pacifique - 12 pays

La région Asie-Pacifique a connu la plus forte croissance du groupe avec +31,8 % reflétant à la fois +18 % de croissance organique et +14 % d'effet de change positif.

Les plus fortes progressions de croissance organique sont attribuables à Hong-Kong (+19 %), Singapour (+18 %), au Japon (+74 %), à la Thaïlande (+18 %) et la Corée du Sud (+17 %).

### Europe centrale & orientale - 11 pays

La croissance organique de +5,8 % a été atténuée par l'ampleur de l'impact défavorable de taux de change (-26 % pour la Russie et -39 % pour l'Ukraine).

Par contre, la croissance organique a été particulièrement importante en Ukraine (+43 %), Croatie (+25 %), Autriche (+16 %) et Russie (+9 %).

Enfin, l'intégration de l'Albanie est intervenue en janvier 2015.

### Amérique centrale et latine - 7 pays

La croissance organique a été importante au Mexique (+25 %), au Pérou (+31 %), en Argentine et au Chili (+24 %). L'effet de change défavorable a par ailleurs atteint -7 % au Brésil et -3 % en Argentine.

La région dans son ensemble a continué à faire preuve d'une croissance forte (+12,3 %).

### Amérique du Nord - 3 pays

La croissance totale de la région a été de +26,9 % dont un impact de change positif de +17 %. WeiserMazars affiche une solide croissance de 9,8 % amplifiée par l'effet de change. La croissance organique du Canada a été particulièrement importante (+25 %).

## Europe de l'ouest - 17 pays

Le facteur principal sous-tendant la croissance de +13,9 % pour l'ensemble de la région a été l'intégration de RBSM laquelle explique la croissance externe de +8 %. On note également des performances excellentes au Royaume-Uni (+23 %), en Irlande (+31 %), ainsi qu'en Grèce et au Luxembourg (+17 %).

## 3. OFFRES DE SERVICES

Notre format de reporting a évolué en 2014/2015 avec la transition d'entités opérationnelles (GBU) aux offres de services :

- Audit Financier
- Financial Advisory Services
- Consulting
- Accompagnement Comptable & Financier
- Fiscalité
- Conseil Juridique

La comparaison avec l'exercice précédent n'est pas possible pour tout le périmètre de consolidation étant donné que plusieurs pays n'étaient pas en mesure de décomposer leur activité pour 2013/2014 par offre de services.

La répartition par offre de services pour 2014/2015 est la suivante :

Chiffre d'affaires en millions d'euros	2014/2015	%
Audit Financier	588,1	46,9 %
Financial Advisory Services	94,6	7,6 %
Consulting	101,7	8,1 %
Accompagnement Comptable & Financier	230,8	18,4 %
Tax & Law	237,5	19,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 252,7</b>	<b>100,0 %</b>

L'audit reste la principale offre de services avec près de la moitié du chiffre d'affaires consolidé de Mazars mais seulement 3 % de croissance.

Néanmoins, les efforts déployés pour développer des offres de services complémentaires afin de mieux servir nos clients et équilibrer notre activité ont contribué à une bonne progression des autres offres de service générant au total 21 % de croissance à périmètre constant. Les offres de service : Fiscalité, Financial Advisory Services et Consulting, sont les offres à la croissance la plus dynamique.

## 4. GLOBAL BUSINESS UNITS (GBU) (ENTITÉS OPÉRATIONNELLES)

L'analyse des évolutions majeures par segment de marché reste pertinente.

### Entreprises d'Intérêt Public (EIP)

Nos résultats EIP reflètent une croissance robuste et continue dans un monde en flux constant.

### Une activité intense et omniprésente

L'ensemble des offres de services, secteurs et régions ont contribué à notre croissance exceptionnelle à deux chiffres avec une nette augmentation de l'activité en audit, fiscalité et services financiers. La fusion de Mazars en Allemagne a particulièrement contribué à notre développement dans le marché EIP.

Notre croissance organique régulière peut être attribuée au déploiement réussi d'une approche par secteur tant pour les services financiers que pour l'industrie et les services. Compte tenu par ailleurs du renforcement de notre offre de services Expertise dans plusieurs pays, d'un développement significatif de nos offres de services et missions pour et sur des sites multiples et de la reconnaissance croissante de notre réputation professionnelle, Mazars a bénéficié de progrès importants pour l'ensemble de ses activités. Nous servons à présent plus de 20 % des entreprises de l'indice FTSEurofirst 100, 10 % de l'indice Fortune 500 et des institutions mondiales telles que la Commission européenne.

### L'adaptation à un marché évolutif

En audit, l'environnement global sera impacté par la mise en œuvre de la réforme européenne de l'audit, par l'ensemble des Etats membres de l'Union européenne (UE), d'ici juin 2016. Mazars continue de s'impliquer dans la discussion, au niveau tant de l'UE que des Etats membres individuels, afin de promouvoir les objectifs fondateurs de la réforme : assurer la qualité et la pertinence des professionnels de l'audit légal, sauvegarder leur indépendance, promouvoir la transparence et créer un marché de l'audit plus dynamique et capable de servir l'intérêt public. Bien que la mise en œuvre de la législation ne soit pas encore finalisée, chez Mazars, nous sommes prêts dès maintenant à accompagner nos clients et les autres parties prenantes dans la préparation au changement profond induit par cette réforme qui sera décisive pour l'avenir de l'audit en Europe.

L'Internet des objets est en passe de transformer l'économie mondiale, ouvrant de vastes opportunités commerciales tout en confrontant les conseils d'administration et les investisseurs à de nouveaux défis et à de nouveaux risques. Chez Mazars, nous adaptons en permanence notre modèle d'affaires et nos solutions afin de mieux servir nos clients. Nos nouvelles plateformes en ligne, dont *Eazy by Mazars* et *InControl*, permettent aux entreprises de gérer plus facilement leur comptabilité et services de la paie et d'avoir confiance dans le respect de leurs obligations réglementaires pour tous les pays les concernant. Nous continuons d'innover en développant des offres de services qui répondent aux besoins évolutifs de nos clients y compris dans les domaines de l'anti-corruption, de l'expertise judiciaire et de la sécurité Internet. Nous mettons également en œuvre de nouvelles approches du marché au travers de l'internationalisation de notre plateforme d'innovation ouverte, *Mazars Lab*.

### Ethique des affaires, conformité et transparence

Nous sommes partisans de pratiques commerciales responsables non seulement par fidélité à nos propres valeurs mais parce qu'elles jouent un rôle de plus en plus important dans le monde dans lequel nous évoluons. Nous sommes convaincus de pouvoir agir en partenariat avec les sociétés que nous servons, de même qu'avec les gouvernements et institutions que nous conseillons, afin de promouvoir au plan mondial des comportements économiques responsables et durables.

Tout service – que ce soit d'effectuer un contrôle ou de conseiller un client – nous fournit l'opportunité de bâtir la confiance dans le monde des affaires au travers de la collaboration. *Business. For Good™* est notre nouvelle initiative globale visant à encourager les chefs d'entreprise à penser et agir pour le long terme afin d'améliorer leur performance commerciale et de rechercher des bénéfices de manière responsable et pour le bien de leurs sociétés, de toutes les parties prenantes et de la société dans son ensemble.

### OMB (« owner-managed business », les PME et ETI)

2014/2015 a été encore une année passionnante et riche en événements dans le secteur des PME et ETI. Ce segment de notre marché représente 40-50 % de notre chiffre d'affaires total. Nous y avons continué notre croissance et notre expansion et acquis un nombre important de nouveaux clients dans ce segment durant l'exercice 2014/2015.

Les services que nous effectuons au bénéfice d'acteurs de ce segment incluent l'audit, la fiscalité, l'accompagnement comptable et financier (y compris la gestion déléguée) et les *Financial Advisory Services*. En 2014/2015, nos cabinets français et britanniques ont engagé de nouvelles initiatives majeures de développement dans ce segment qui ont produit des résultats très probants. Nos équipes françaises ont notamment engagé, dans le cadre du projet ETI, une campagne nationale ciblant spécifiquement les PME qui nous a déjà permis d'atteindre une part de marché de 15 % du secteur des PME cotées. Au Royaume-Uni,

une campagne visant plus spécifiquement le secteur des ETI a également produit des effets très positifs, de sorte que l'équipe britannique a dorénavant l'ambition de doubler, d'ici quelques années, notre part de marché dans ce secteur vital. Par ailleurs, plusieurs de nos cabinets dans le monde entier ont mis en place des *Country Desks* visant à encourager des opportunités d'investissement étranger en provenance de pays spécifiques dont certains possèdent des secteurs PME et ETI particulièrement développés.

L'une des caractéristiques distinctives des secteurs PME et ETI consiste en le rôle important des propriétaires-dirigeants pour la gestion et le développement de leurs entreprises. De plus en plus, ces entreprises sollicitent notre cabinet à la recherche de sages conseils et d'un éventail plus important de conseil en gestion et de prestations spécialisées que celui traditionnellement offert par la profession.

En réponse à ce besoin nous avons développé l'approche de « réseau en étoile », plus explicite dans sa version anglaise de « *hub and spoke* », que nous commençons à déployer dans bon nombre de nos cabinets à travers le monde. L'approche exige de chaque cabinet d'identifier ceux de ses clients requérant une attention professionnelle et des services plus compréhensifs et pouvant donc gagner à ce titre de la désignation d'un associé « central » chargé de développer une relation plus profonde avec le client ainsi qu'une compréhension plus profonde des besoins et des défis de leurs entreprises. Cet associé devient progressivement l'interlocuteur privilégié du client qui, par suite, coordonne l'ensemble de nos offres de services. Toutefois pour des raisons notamment réglementaires, ce type d'offre de services ne convient pas à l'ensemble de nos clients des secteurs PME et ETI.

Les premiers retours de cette initiative sont très encourageants. Un groupe de 30 associés et collaborateurs de 13 pays a récemment suivi une semaine complète de formation sur la meilleure manière d'assurer le rôle d'associé « central » auprès de clients stratégiques. Le programme, baptisé le *Mittelstand Business School*, a été développé en collaboration avec *Mazars University* ainsi que plusieurs universités externes de premier plan.

## **Tax**

En 2014/2015, l'environnement fiscal international et européen a considérablement changé. Le projet BEPS de lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices, ainsi que le thème de la transparence fiscale, ont dominé le marché fiscal et auront des impacts substantiels sur la profession fiscale. Le projet BEPS vise notamment à combattre les démarches agressives de planification fiscale et d'évitement fiscal de la part des entreprises multinationales et à moderniser les règles fiscales internationales. De la même manière, la transparence vis-à-vis du montant d'impôt payé, du caractère équitable de ce montant et de la juridiction où il est payé sont à présent devenus des facteurs stratégiques pour toute entreprise.

Cet environnement évolutif peut présenter aux fiscalistes de Mazars des opportunités de développement commercial. D'un autre côté, le marché est confronté tout à la fois à des évolutions réglementaires et à une pression sur les honoraires. Mazars Tax a pu néanmoins croître substantiellement, de 118 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013/2014 à 223 millions en 2014/2015, grâce en partie à l'acquisition de quelques nouveaux clients tels que Huawei, Delhaize, Airbus et Q-Park.

Nous constatons que la qualité de nos cabinets fiscaux a évolué depuis quelques années. Notre comité fiscal maintient un lien proche avec les pays qu'il contrôle à tour de rôle et dont il challenge les plans d'affaires. Pour le développement ultérieur de nos activités fiscales il est essentiel de nous concentrer davantage sur des spécialisations et sur des services spécifiques tels que les prix de transfert et la gestion de la mobilité internationale. Cette approche sera susceptible de nous fournir d'excellentes opportunités de développement complémentaire.

D'autres opportunités pourront être créées par le biais du leadership intellectuel, l'un de nos piliers stratégiques dont la visée est tout autant commerciale qu'éducative. Le leadership intellectuel nous aidera à accroître notre notoriété de marque aussi bien externe qu'interne, à être associés aux questions qui nous sont posées par nos clients et prospects, ainsi qu'à attirer des collaborateurs de talent et de haut niveau. En 2014/2015, Mazars Tax a émis des commentaires au sujet des points d'action BEPS de l'OCDE, a mis en place un blog Mazars dédié à la fiscalité internationale et a assisté à plusieurs conférences fiscales aux plans européen et international. Nous avons également organisé la 3<sup>ème</sup> *Mazars International Tax Conference*

réunissant des clients, ainsi que des prospects tels que la BBC, Coach, Vodafone, Bank of China, Teva, Huawei et Walt Disney, avec le Directeur Fiscal Royaume-Uni de GlaxoSmithKline comme conférencier principal.

Il est essentiel que *Mazars Tax* puisse retenir et attirer des collaborateurs de talent et de haut niveau, et fondamental que nous investissions dans les connaissances et les compétences de nos collaborateurs afin de leur permettre d'intervenir au même niveau de savoir et de qualité partout dans le monde. Par ailleurs, dans un marché subissant des pressions sur les honoraires, des changements législatifs et les conséquences de BEPS, il devient d'autant plus important que nos professionnels de la fiscalité puissent faire preuve d'un haut niveau de connaissance et d'une qualité de service excellente. *Mazars Tax* a initié le développement d'un Mastère d'études avancées en droit fiscal international (qui démarrera en septembre 2016) afin de motiver et de récompenser les professionnels talentueux de Mazars, créer une communauté fiscale, contrôler le niveau et la qualité de nos connaissances et, enfin, éduquer le « prochain » dirigeant fiscal.

La diversité constitue un pilier très important pour le groupe Mazars. Toutefois malgré les récentes avancées dans ce domaine, *Mazars Tax* a encore du chemin à parcourir et c'est pourquoi le Projet Shine a été initié. *Mazars Women in Tax* (Projet Shine) est une initiative destinée à créer un réseau ainsi qu'un forum pour les femmes de talent de notre organisation leur permettant de se rencontrer, d'échanger des idées et des expériences, de débattre de la fiscalité et d'encourager leur développement professionnel mutuel. Ainsi se construira un cadre de coopération et de travail d'équipe à l'intérieur de Mazars, au niveau international, permettant d'encourager et de soutenir nos femmes pour qu'elles atteignent leur potentiel maximal créant ainsi des opportunités commerciales supplémentaires. Le but ultime du projet est d'encourager les femmes à atteindre les niveaux de rémunération requis pour accéder au statut d'associées dans les mêmes proportions que leurs collègues masculins.

L'année 2014/2015 a été une année passionnante. Nous remercions toutes nos parties prenantes de leur engagement, de leur appui et de leur confiance pour et en Mazars Tax en tant qu'organisation évolutive.

## Law

Durant le dernier exercice nous avons accru notre capacité à répondre aux besoins de nos clients.

### 1. L'élargissement de notre cercle intégré de cabinets d'avocats

L'offre de services Conseil Juridique de Mazars a eu le plaisir en 2015 d'accueillir le cabinet d'avocats RBS Legal comme membre intégré de notre réseau. C'est bien plus qu'un plaisir de pouvoir proposer des services juridiques au sein de l'économie la plus puissante de l'Europe. Les fusions et acquisitions, le droit des sociétés, l'immobilier, le droit commercial et la résolution de conflits sont nos principaux domaines d'expertise pour conseiller nos clients et prospects en Allemagne.

### 2. L'extension géographique de Marcalliance

Marcalliance, notre alliance de cabinets d'avocats indépendants, a étendu sa couverture à l'Égypte et à la Corée du Sud, permettant ainsi à tous les membres de l'alliance de mieux accompagner leurs clients. Aujourd'hui, Marcalliance représente 21 cabinets à travers le monde, tous nettement axés sur les réponses à apporter aux besoins des entreprises.

En résumé, nous avons appliqué la stratégie élaborée voilà plusieurs années et visant à nous permettre d'avoir la capacité d'offrir des services juridiques à nos clients :

- a. soit via notre noyau dur de cabinets intégrés ;
- b. soit via notre relation privilégiée avec les cabinets d'avocats indépendants membres de Marcalliance (notamment dans les pays présentant par ailleurs des contraintes légales et/ou d'importantes incompatibilités).

## 5. RENTABILITÉ ET FINANCEMENT

Notre marge brute globale est stable à 49,5 % de notre chiffre d'affaires, soit 620,5 millions d'euros. Nous avons donc réussi à arrêter la baisse de la marge brute imputable à la pression sur les honoraires des deux derniers exercices. La croissance de +15,9 % de notre chiffre d'affaires a été accompagnée du même impact pour nos coûts directs et pour la marge brute.

Tout comme le chiffre d'affaires, les frais généraux ont augmenté de +15,9 % et représentent comme l'an dernier 31 % du chiffre d'affaires.

Tous ces indicateurs étant stables, notre surplus également est resté stable à 18,5 % du chiffre d'affaires et croît de 15,8 %.

Le surplus est constitué par le profit avant toute rémunération directe ou indirecte des associés y compris leur part d'impôt sur les sociétés liée à des dividendes.

Le financement de nos activités est assuré pour l'essentiel par les associés. Il peut prendre des formes diverses (actions, prêts, comptes courants, rémunération différée...). Cette année, le financement par les associés aura représenté 14 mois de leur rémunération totale. Notre ratio de travaux en cours et de créances clients reste sous contrôle à 3,2 mois de chiffre d'affaires soit un peu moins que le niveau observé l'an dernier.

## PERSPECTIVES

Grâce à des projets d'expansion géographique qui se produiront au cours de 2015/2016, l'année 2015/2016 sera marquée par de nouveaux développements, significatifs et transformant pour Mazars.

Au cours des quatre derniers mois, nous avons démontré une capacité exceptionnelle à réagir vigoureusement et nous organiser en Italie. Ce nouveau démarrage n'aura été possible que grâce aux talents, à la volonté et à l'ADN Mazars de nombreux associés et collaborateurs que nous souhaitons remercier ici tout particulièrement.

Nous pourrions entamer, en 2016, une nouvelle phase grâce à la poursuite de notre croissance organique et à l'apport de compétences et capacités géographiques complémentaires.

Mazars assure la continuité de son développement dans un monde en flux constant. L'intégration réussie de nouveaux associés et de cultures nouvelles est au centre de notre plan de route pour les mois qui viennent. Nous abordons cette nouvelle phase avec confiance sachant que les capacités et les valeurs de nos associés et collaborateurs n'ont jamais été altérées depuis la fondation du cabinet.

Au cours des dix dernières années nous avons accéléré notre croissance et nous sommes impatients de continuer à œuvrer avec l'ensemble de nos associés et collaborateurs afin de poursuivre notre expansion en réponse aux défis de ce monde en évolution permanente.

Nos objectifs :

- Être perçus comme l'un des meilleurs employeurs, ce afin d'attirer encore plus de talents ;
- Développer notre empreinte internationale, notre clientèle et nos missions référées ;
- Améliorer nos outils afin d'être à la pointe de la technologie pour toutes nos offres de services.

Notre forte croissance nous aidera à atteindre ces objectifs et nous positionner parmi les acteurs stratégiques de notre profession.

### Le Conseil de Gérance du Groupe

# INTERVIEW DE TIM HUDSON

Président du Conseil de Surveillance du Groupe Mazars

## “L'ÉVOLUTION DE NOS MARCHÉS ET NOTRE DÉVELOPPEMENT GÉOGRAPHIQUE DOIVENT ÊTRE NOS PRIORITÉS”

Pouvez-vous, au terme de la première année pleine de votre mandat de Président, nous livrer un rapide bilan de l'activité du Conseil de Surveillance de Mazars au cours des douze derniers mois ?

**TIM HUDSON** – 2014/2015 a été, pour le Conseil de Surveillance une année de renouvellement : cinq de nos membres ont quitté leurs fonctions et deux nouveaux associés nous ont rejoints. Dans ce contexte, nous nous sommes en priorité concentrés sur les fondamentaux de notre mission de supervision. Je suis heureux de la manière dont nous avons été capables de travailler, en équipe, à la fois dans notre fonctionnement interne et dans le dialogue ouvert que nous avons voulu créer avec le Conseil de Gérance et les leaders des Group Support Units.

Au début de l'année, nous avons défini plusieurs sujets majeurs autour desquels nous voulions articuler nos échanges avec le Conseil de Gérance. Ils concernaient en particulier la gestion des risques et notre réflexion stratégique, qui sont essentiels pour le développement de Mazars, dans une perspective de long terme. Sur ces deux thèmes, des progrès ont été réalisés, mais nous devons encore faire plus.

En Europe, les règles de gouvernance des organisations d'audit sont en train de changer. Les codes de gouvernance sont renforcés. Considérez-vous que ces évolutions vont dans le bon sens ? Vont-elles amener Mazars à devoir adapter son propre modèle de gouvernance ?

**TIM HUDSON** – Dans certains pays, au Royaume-Uni, par exemple, ces modifications font encore l'objet de consultations. Dans d'autres, aux Pays-Bas en particulier, elles ont été appliquées, et nous nous sommes conformés au nouvel environnement réglementaire, en mettant en place un Conseil de Surveillance local.

Plus largement, j'observe que les codes de gouvernance évoluent vers des systèmes qui donnent la primauté à la règle. Or, je ne suis pas certain que ces systèmes soient les mieux adaptés à notre modèle de *partnership* et à notre profession. Chez Mazars, nous avons toujours plaidé pour l'application de principes sains par des professionnels à l'éthique irréprochable plutôt que pour l'empilement de nouvelles règles.

Ces codes de gouvernance renforcés visent à améliorer la qualité de l'audit et à permettre la création d'un marché plus ouvert et plus concurrentiel. Reste à démontrer que les objectifs visés seront bien atteints.

Quoi qu'il en soit, nous effectuerons bien sûr les adaptations locales nécessaires, afin de répondre aux nouvelles exigences réglementaires, en Europe et hors d'Europe, de préférence dans une démarche de conformité ou d'explication des principes qui seront mis en oeuvre.

**En 2015, Mazars a conduit une opération de croissance externe de grande ampleur, avec l'intégration de RBS, en Allemagne. Quelles sont, selon vous, les grandes perspectives qu'offre à Mazars ce nouvel ajout au *partnership* international intégré ?**

L'Allemagne est la principale puissance économique en Europe, et il nous fallait y acquérir la masse critique nécessaire. Avec l'intégration de RBS, nous sommes maintenant, dans ce pays, un acteur qui compte, doté des ressources humaines et techniques dont nous avons besoin. Ce renforcement de nos capacités d'intervention nous permettra non seulement d'élargir notre base de clientèle locale, mais aussi de mieux servir les entreprises allemandes désireuses de s'établir hors de leurs frontières, et les entreprises étrangères qui investissent en Allemagne.

Nous faisons aujourd'hui partie des dix premières organisations d'audit sur le marché allemand, et nos perspectives de développement sont très prometteuses.

Concernant plus strictement le Conseil de Surveillance, l'intégration de RBS nous permet d'accueillir un nouveau membre allemand, ce qui accroît encore notre dimension internationale.

De plus, l'une de nos missions principales étant de superviser l'action du Conseil de Gérance quant aux processus d'intégration, nous sommes heureux de constater que celui de RBS progresse de manière très satisfaisante, même s'il faudra, bien sur, quelques mois pour que les équipes issues des deux structures fonctionnent à plein régime.

Nous souhaitons aujourd'hui que le processus d'intégration de RBS puisse devenir un modèle, que nous pourrions dupliquer pour l'accueil de nouvelles organisations au sein de notre *partnership*.

J'aimerais ajouter un dernier mot, sur les conséquences de l'opération que nous avons menée en Allemagne : ce que nous avons pu lire dans les médias allemands nous amène à penser qu'elle a fait naître des discussions quant à la nécessaire émergence de nouveaux acteurs nationaux sur le marché. Il va sans dire que nous sommes ravis de pouvoir contribuer à ce débat !

**Du point de vue du Conseil de Surveillance, quels sont les défis majeurs que Mazars devra relever, en 2016 et au-delà ?**

Pour le Conseil de Surveillance, les défis ne manquent pas. Il me semble toutefois que les deux enjeux principaux sur lesquels nous devons concentrer nos travaux sont l'évolution de nos marchés, en particulier en Europe, et notre couverture géographique.

Concernant nos marchés, nous devons être très attentifs aux changements qu'entraînera la réforme de l'audit dans l'Union Européenne. Ses conséquences sont, à mon sens, à la fois porteuses d'opportunités et de menaces. Dans ce contexte, nous devons faire preuve d'intelligence dans nos stratégies d'innovation, nos investissements dans les nouvelles technologies, et la manière dont nous partageons l'information, afin de renforcer nos positions.

En termes de couverture géographique, notre premier objectif doit être la concrétisation de nos projets de développement en Asie. Il s'agit de nous assurer que nous saurons à la fois répondre aux attentes de nos futurs partenaires et trouver sur ces marchés les opportunités de développement que nous y recherchons. En outre, nous savons que la gestion des différences culturelles peut parfois rendre les processus d'intégration plus délicats sur le continent asiatique qu'en Europe.

Notre développement aux États-Unis représente également un enjeu majeur. Nous devons y accroître notre présence, afin de mieux servir les entreprises cotées et les groupes internationaux. Cela implique que nous y étendions notre couverture géographique et que nous y enrichissions notre offre de services. Il nous faut donc réfléchir à la meilleure manière d'atteindre ce double objectif.

Enfin, notre mission de supervision nous engage aussi à porter une attention toute particulière à la qualité, à la promotion de la diversité et à l'émergence de nouveaux leaders pour Mazars. Ces enjeux sont capitaux pour la croissance durable de notre Groupe, et nous entendons bien jouer pleinement notre rôle.

# RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Pour le Conseil de Surveillance, l'année 2014-15 s'est révélée particulièrement chargée. À l'échelle du Groupe, elle a été marquée par l'émergence d'opportunités de croissance sur de nouveaux marchés et la continuation d'une concurrence accrue sur nos marchés et dans nos métiers traditionnels.

Dans ce contexte, nous sommes heureux des progrès accomplis dans de nombreux domaines, même si un certain nombre d'améliorations doivent encore être apportées. Nous sommes également satisfaits du dialogue ouvert que nous avons construit avec le Conseil de Gérance et les leaders des principales fonctions support (Finance, RH et T&I)

Du fait de son rôle de supervision, mais aussi des missions spécifiques qui lui sont dévolues, le Conseil de Surveillance est l'un des deux piliers de la plate-forme de gouvernance de Mazars.

Dans le cadre de la nouvelle organisation de Mazars, nous avons donné la priorité à nos comités (Performance financière, Développement associatif, Rémunération et Gouvernance). Chaque comité a ainsi défini, dès janvier 2015, ses propres objectifs et un programme de travail pour l'ensemble de l'année. Ces objectifs et thèmes prioritaires ont été communiqués au Conseil de Gérance.

## STRATÉGIE

Dans son rôle de supervision, le Conseil de Surveillance a poursuivi les discussions engagées avec le Conseil de Gérance sur la mise à jour du plan stratégique de développement de Mazars sur les quatre prochaines années, et sur la manière dont le Conseil de Gérance entend piloter ce plan, afin qu'il soit partagé par l'ensemble des associés. Le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance affichent l'objectif commun d'optimiser la communication de ce plan stratégique aux associés et aux équipes des 74 pays de notre partnership, afin que toutes et tous partagent la même vision et les mêmes ambitions.

## QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES

Le Conseil de Surveillance continue de s'assurer que la qualité reste l'une des priorités du Conseil de Gérance. Il est indispensable que le ton soit donné au sommet dans la construction d'un cadre qui mette la qualité et la gestion des risques au premier plan.

À cet égard, plusieurs initiatives très positives sont à noter parmi lesquelles :

- La mise en place d'une procédure d'alerte à l'échelle du Groupe, via les sites Internet nationaux et globaux.
- Le déploiement et l'amélioration des procédures qualité pour nos activités non-régulées, *AOS* ou *Financial Advisory Services*, par exemple.

La mise en place de plates-formes digitales centralisées a par ailleurs permis d'améliorer le suivi et le reporting des résultats de nos contrôles qualité, ainsi que le déploiement des actions correctives.

Nos membres indépendants nous permettent de remplir notre rôle d'intérêt général, en conformité avec les codes des organisations d'audit au Royaume-Uni, en Irlande et aux Pays-Bas. Dans ce dernier pays, nous avons mis en place un Conseil de Surveillance local, qui inclut des membres indépendants, afin de nous conformer aux exigences réglementaires en vigueur.

## DÉVELOPPEMENT GÉOGRAPHIQUE DE MAZARS

Nous avons concentré nos échanges avec le Conseil de Gérance sur l'accroissement de nos capacités d'intervention dans des marchés clés, tels que l'Allemagne ou la Chine, et sur la nécessité de nous implanter sur des nouveaux territoires afin de pouvoir répondre de manière globale à la demande de nos clients.

## DIVERSITÉ

En 2014, le Conseil de Surveillance avait demandé à ce que soit établi un plan d'action, afin d'accélérer les avancées de Mazars sur ce sujet d'une importance éminente. Le Conseil de Gérance a répondu à notre demande et nous continuons à suivre les initiatives mises en place pour accroître la diversité à tous les niveaux, au sein du Groupe. Dans ce cadre, en mars 2015, un plan a été présenté par le Conseil de Gérance. Le Conseil de Surveillance va maintenant en suivre la mise en œuvre.

## PERFORMANCE FINANCIÈRE

Conformément à ses prérogatives, le Conseil de Surveillance a donné son avis et fait connaître ses commentaires sur les résultats financiers de l'exercice clos au 31 août 2015. Le Conseil de Surveillance est satisfait des résultats financiers dans leur ensemble, et notamment du taux de croissance de 15,9% -dont 6% de croissance organique ainsi que du niveau de marge brute et de la réduction significative de la dette. Le Conseil de Surveillance a également revu le budget pour l'exercice commençant le 1er Septembre 2015 et formulé des recommandations, en particulier en ce qui concerne l'amélioration des délais de reporting.

## PARTNERSHIP ET TALENTS

Le Conseil de Surveillance coopère étroitement avec le Conseil de Gérance dans l'évaluation des candidatures à l'association. Il est en effet indispensable, pour assurer à notre Groupe un développement pérenne, que nous puissions compter sur une équipe qui rassemble les meilleures expertises aux bons endroits.

Comme toujours, la qualité des candidatures soumises au vote des associés est remarquable. Nous nous réjouissons en particulier de la hausse de 10% du nombre des candidatures féminines, et de l'augmentation de la représentation de la ligne de métier Tax, en adéquation avec les investissements réalisés dans plusieurs pays pour enrichir les expertises dans ce domaine.

## UNE ÉQUIPE QUI ÉVOLUE

Nous remercions Patrick de Cambourg, Patrice de Folleville, Doug Philipps and Kathy Robison, qui ont quitté le Conseil de Surveillance en 2015. Leurs successeurs ont pris le relais et contribuent déjà pleinement à nos travaux.

Nous voulons aussi adresser de chaleureux remerciements à François de Carbonnel, qui nous quitte lors de l'Assemblée Générale de Bruxelles. Il a été l'un de nos premiers membres indépendants, et sa contribution, au cours des trois dernières années, a été majeure. Il nous a permis d'être plus disciplinés, plus concentrés sur nos objectifs, et n'a jamais hésité, lorsque cela a été nécessaire, à poser des questions dérangeantes. Il nous manquera.

## PERSPECTIVES

2016 sera encore une année pleine de défis, avec notamment un processus majeur d'intégration à venir en Chine, et la poursuite de ceux entrepris en Allemagne et en Italie.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, nous continuerons à nous assurer que le Conseil de Gérance met en œuvre les solutions qui permettront à Mazars de répondre au plus vite aux nouvelles exigences des marchés et de bénéficier de la nouvelle donne créée par la réforme européenne de l'audit.

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## établis selon les normes IFRS

### ÉTATS FINANCIERS / 20

Compte de résultat consolidé / 20
État du résultat global / 20
État de situation financière / 21
Variation des capitaux propres / 22
Tableau de flux de trésorerie / 23

### NOTES ANNEXES / 24

Note 1 : Contexte de la publication / 24
Note 2 : Évènements significatifs / 24
Note 3 : Principes et méthodes comptables / 24
Note 4 : Périmètre de consolidation / 32
Note 5 : Chiffre d'affaires / 33
Note 6 : Coût du personnel technique / 33
Note 7 : Autres charges / 33
Note 8 : Information sectorielle / 34
Note 9 : Résultat par action / 36
Note 10 : Immobilisations incorporelles / 37
Note 11 : Immobilisations corporelles / 38
Note 12 : Autres actifs non courants / 39
Note 13 : Créances clients et travaux en cours / 40
Note 14 : Autres actifs courants / 40
Note 15 : Provisions / 41
Note 16 : Engagements de retraite et assimilés / 41
Note 17 : Emprunts et concours bancaires courants / 46
Note 18 : Dettes non courantes et courantes envers les associés / 46
Note 19 : Instruments financiers / 47
Note 20 : Dérivés de taux / 48
Note 21 : Dettes fournisseurs et dettes diverses / 49
Note 22 : Impôt sur le résultat / 49
Note 23 : Passifs éventuels / 49
Note 24 : Notes sur le tableau des flux de trésorerie / 50
Note 25 : Honoraires des auditeurs / 50
Note 26 : Droit à surplus alloué aux membres du Conseil de Gérance et aux membres du Conseil de Surveillance / 51
Note 27 : Effectif / 51
Note 28 : Engagements hors bilan / 51
Note 29 : Évènements postérieurs à la clôture / 51
Note 30 : Incidence des entrées et des sorties de périmètre / 52

# ÉTATS FINANCIERS

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice 2014/2015 clos le 31 août 2015

En milliers d'euros	Notes	2013/2014	2014/2015
Chiffre d'affaires	5	1 080 817	1 252 701
Coût du personnel technique	6	-545 384	-632 225
<b>MARGE BRUTE</b>		<b>535 433</b>	<b>620 475</b>
Coût du personnel administratif		-84 596	-96 704
Autres charges	7	-223 733	-258 002
Amortissements et provisions	10, 11 & 15	-18 243	-23 828
<b>SURPLUS OPÉRATIONNEL</b>		<b>208 861</b>	<b>241 942</b>
Amortissement relation clientèle & dépréciation GW	10	-4 994	-5 368
Charges de financement		-3 188	-4 184
<b>SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS</b>		<b>200 679</b>	<b>232 390</b>
Rémunération des associés		-200 538	-232 202
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>141</b>	<b>188</b>
Impôt	22	-68	-76
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔT</b>		<b>73</b>	<b>112</b>
Résultat par action (en euros)			
avant dilution	9	0,57	0,79
après dilution	9	0,57	0,79

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Exercice 2014/2015 clos le 31 août 2015

En milliers d'euros	Notes	2013/2014	2014/2015
Résultat après impôt	3.6	73	112
Autres éléments du résultat global			
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>		<b>73</b>	<b>112</b>

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

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

## ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

Exercice 2014/2015 clos le 31 août 2015

En milliers d'euros	Notes	31 août 2014	31 août 2015
<b>ACTIF</b>			
Immobilisations incorporelles	10	143 581	138 956
Immobilisations corporelles	11	37 094	43 798
Autres actifs non courants	12	13 640	21 199
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>194 316</b>	<b>203 953</b>
Créances clients et travaux en-cours	13	300 053	329 590
Autres actifs courants	14	67 392	77 114
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	66 759	82 047
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>434 204</b>	<b>488 751</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>628 520</b>	<b>692 704</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>679</b>	<b>874</b>
Partie non courante	18	153 604	175 009
Partie courante	18	89 769	105 214
<b>TOTAL DETTES ENVERS LES ASSOCIÉS</b>		<b>243 373</b>	<b>280 224</b>
Emprunts long terme - part à plus d'1 an	17	66 237	63 966
Provisions non courantes	15	29 082	34 818
<b>TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES</b>		<b>95 319</b>	<b>98 784</b>
Emprunts long terme - part à moins d' 1 an	17	19 463	19 781
Concours bancaires courants	17	25 135	26 763
Dettes fournisseurs et dettes diverses	21	228 637	249 645
Provisions courantes	15	15 914	16 633
<b>TOTAL AUTRES DETTES COURANTES</b>		<b>289 149</b>	<b>312 822</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>628 520</b>	<b>692 704</b>

**VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

Exercice 2014/2015 clos le 31 août 2015

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015
<b>CAPITAUX PROPRES À L'OUVERTURE APRÈS AFFECTATION</b>	<b>598</b>	<b>679</b>
dont capital social	312	320
dont primes		
dont réserves	286	358
<b>MOUVEMENTS</b>	<b>8</b>	<b>84</b>
sur capital social	8	33
sur primes		51
sur réserves		
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>	<b>73</b>	<b>112</b>
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE APRÈS AFFECTATION</b>	<b>679</b>	<b>874</b>
dont capital social	320	353
dont primes		51
dont réserves	359	470
<b>NOMBRE D' ACTIONS, D'UNE VALEUR NOMINALE DE 2,5 EUROS, À LA CLÔTURE</b>	<b>128 148</b>	<b>141 263</b>

**TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE**

Exercice 2014/2015 clos le 31 août 2015

En milliers d'euros	Notes	2013/2014	2014/2015
<b>I- FLUX LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>			
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>73</b>	<b>112</b>
Dotations nettes des reprises : amortissements et provisions		22 095	<b>24 540</b>
Plus et moins values de cession		-685	<b>-242</b>
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>		<b>21 483</b>	<b>24 410</b>
Variation des actifs courants et autres		-4 024	<b>-14 099</b>
Variation des dettes courantes et autres		13 318	<b>17 230</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	24,1	9 294	<b>3 131</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>		<b>30 777</b>	<b>27 541</b>
<b>II- FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	24.2	-24 728	<b>-24 882</b>
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		1 063	<b>1 467</b>
Acquisitions des autres actifs non courants	24.3	-4 036	<b>-13 902</b>
Cessions des autres actifs non courants	24.4	2 784	<b>9 655</b>
Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales	24.5	-2 250	<b>-6 725</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>-27 167</b>	<b>-34 386</b>
<b>III- OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation de capital		8	<b>84</b>
Variation des dettes non courantes envers les associés		5 520	<b>12 260</b>
Variation des dettes courantes envers les associés		10 555	<b>12 500</b>
Émissions ou souscriptions d'emprunts	24.6	23 447	<b>13 218</b>
Remboursements d'emprunts	24.6	-26 843	<b>-16 766</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>12 688</b>	<b>21 295</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>16 297</b>	<b>14 450</b>
Incidences de la variation des taux de change		-1 318	<b>-790</b>
Trésorerie à l'ouverture		26 645	<b>41 624</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>		<b>41 624</b>	<b>55 284</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie		66 759	<b>82 047</b>
Concours bancaires courants		-25 135	<b>-26 763</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE</b>		<b>41 624</b>	<b>55 284</b>

# NOTES ANNEXES

## NOTE 1 : CONTEXTE DE LA PUBLICATION

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2015 ont été établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 2 décembre 2015 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance le 3 décembre 2015. Ils seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale de Mazars SCRL le 19 décembre 2015.

## NOTE 2 : ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS

Un rapprochement est intervenu en Allemagne avec le cabinet RBS dont les comptes ont été intégrés au Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Par ailleurs, du fait de la décision de l'assemblée générale de la société Mazars Italie de céder l'intégralité de son fonds de commerce le 23 juillet 2015, les sociétés de Mazars en Italie ont été déconsolidées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015.

L'évolution du périmètre de consolidation est présentée en note 4.

## NOTE 3 : PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 3.1. Nouvelles normes et interprétations applicables aux comptes de l'exercice 2014-2015

#### Normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2014-2015

Le Groupe a appliqué l'ensemble des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2014-2015. En particulier, le Groupe a appliqué pour la première fois les nouvelles normes de consolidation et leurs amendements (IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12). Compte tenu des modalités d'exercice du contrôle par Mazars SCRL sur l'ensemble des entités constituant le Groupe, ces nouvelles normes n'ont pas eu d'impact sur le périmètre de consolidation.

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

L'IASB a publié en mai 2014 la norme IFRS 15 relative à la comptabilisation du chiffre d'affaires. Cette norme est en cours d'adoption par l'Union européenne. Elle sera applicable obligatoirement aux comptes de l'exercice 2017-2018 ou 2018-2019. Les travaux visant à identifier les conséquences de cette norme sur les modalités – et notamment le rythme – de reconnaissance du chiffre d'affaires sont en cours.

Les autres textes publiés par l'IASB d'application obligatoire à des exercices futurs seront sans impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

### 3.2. 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).

### 3.3. Définition du périmètre de consolidation

Les formes juridiques des entités constituant l'Organisation Mazars sont diverses : « *partnerships* » à responsabilité illimitée ou limitée, sociétés à responsabilité limitée, en fonction des usages ou des contraintes légales nationales qui leur sont applicables. Ces entités sont également assujetties à des normes d'éthique et techniques, à raison à la fois des règles internes Mazars et des législations et règlements nationaux

applicables. Les statuts et autres documents institutionnels de Mazars SCRL (« les accords Mazars ») contiennent des dispositions relatives à la dévolution du contrôle des entités ainsi que des dispositions prévoyant que les règles résultant des accords Mazars sont subordonnées aux législations et règlements nationaux.

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

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de Mazars SCRL (« entité consolidante »), ainsi que ceux des entités dans lesquelles exercent professionnellement les associés et ceux des sociétés détenues majoritairement directement ou indirectement par ces entités. La liste des principaux pays concernés, dont les entités entrent dans le périmètre de consolidation, est présentée en note 4.

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

Conformément aux règles édictées par les IFRS, l'établissement des comptes consolidés implique que le Conseil de Gérance de l'Organisation procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice. Ces estimations reposent sur l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées, si les circonstances sur lesquelles elles sont fondées évoluent, ou à la suite de nouvelles informations.

Les estimations et les jugements qui pourraient avoir un effet significatif sur les résultats financiers de l'Organisation concernent principalement la valeur des produits non facturés sur des missions, l'évaluation des créances, les dépréciations au titre des créances clients, les coûts des immobilisations incorporelles et dépréciations des goodwill, les provisions pour retraite.

Les principaux postes de l'état de situation financière au 31 août 2015 pour lesquels sont appliquées 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 6 349 milliers d'euros et des risques pays pour 1 063 milliers d'euros (cf. note 15).  
Compte-tenu de la réception tardive des états financiers du Brésil et de l'absence d'opinion des auditeurs, une provision a été constituée à hauteur des créances du Groupe sur le Brésil ;
- engagements de retraite : les hypothèses et calculs actuariels retenus sont précisés pour les pays concernés dans la note 16.

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

### 3.5. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires représente la juste valeur des paiements reçus ou à recevoir au titre des services rendus au cours de l'exercice à l'occasion des missions confiées par les clients. Il comprend les sommes reçues ou à recevoir en contrepartie de ces services rendus, sous déduction des frais accessoires aux prestations (notamment les frais de transport et d'hébergement), après prise en compte de la variation des travaux en cours.

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

### 3.6. Présentation du résultat avant et après impôt

Le résultat, avant et après impôt, présenté dans les états financiers de Mazars SCRL, comme l'impôt lui-même, correspond à la seule activité de Mazars SCRL, étant précisé que toutes les sommes revenant aux associés au niveau des entités ou de leurs filiales sont constitutives, quelle qu'en soit la forme, de rémunérations et sont en conséquence classées dans la rubrique « Rémunérations des associés ».

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

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

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

### 3.7. Soldes intermédiaires du compte de résultat

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

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

### 3.8. Impôt sur le résultat

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

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

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

### 3.9. Impôts différés

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

Conformément à la norme IAS12.58, les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les « Dettes non-courantes envers les associés » pour les éléments qui sont portés directement au débit ou au crédit de ce poste, ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

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

### 3.10. Autres éléments du résultat global

Les éléments constitutifs du résultat global sont reclassés et présentés selon qu'ils se réfèrent aux capitaux propres de l'entité consolidante, dans l'état du résultat global, ou des entités opérationnelles, dans les « Dettes non-courantes et courantes envers les associés » (cf. note 18).

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

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

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

### 3.12. Opérations en monnaies étrangères

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

Les actifs et passifs libellés en monnaies autres que la monnaie fonctionnelle des entités sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en résultat de la période.

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

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

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

### 3.14. Regroupements d'entreprises et goodwill

Les principes IFRS relatifs aux regroupements d'entreprises ont été appliqués rétrospectivement au 1<sup>er</sup> septembre 1995, date de la création de Mazars SCRL et du rapprochement en France entre Mazars et Guérard Viala, événements fondateurs de l'Organisation actuelle et de son fonctionnement institutionnel, opérationnel et financier.

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

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

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

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

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

### 3.15. Immobilisations incorporelles autres que les goodwill

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

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

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

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

### 3.16. Immobilisations corporelles

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

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

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

- agencements et installations générales : 7 à 10 ans ;
- matériel de transport : 3 à 5 ans ;
- mobilier et matériel de bureau : 3 à 10 ans.

### 3.17. Perte de valeur des actifs immobilisés

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

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

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

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

Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à 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.

### 3.18. Contrats de location

Les contrats de location financement qui transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont comptabilisés dans l'état de situation financière dès l'origine du contrat de location pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements minimaux prévus au contrat de location. Ces biens sont enregistrés en « Immobilisations corporelles », avec inscription en contrepartie d'une dette financière. Ils sont amortis selon les durées applicables aux immobilisations corporelles, telles que définies ci-avant. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunt et par un amortissement correspondant à la dépréciation de l'immobilisation corporelle louée.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont traités comme des contrats de location simple. Les sommes dues au bailleur au titre de ces contrats sont comptabilisées en « Autres charges » dans le compte de résultat, sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

L'échéancier des engagements de loyers non résiliables à payer au titre des contrats de location simple est présenté dans les engagements hors bilan (cf. note 28).

### 3.19. Instruments financiers

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

#### Actifs financiers

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

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

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

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

Elle fait l'objet d'une dépréciation complémentaire à 100 % pour les créances dont l'antériorité excède un an 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 ;
- créances dont le recouvrement est garanti contractuellement in fine.

## Passifs financiers

- Dettes courantes envers les associés
- Emprunts bancaires
- Concours bancaires
- Dettes fournisseurs
- Instruments dérivés passifs

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

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

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

Conformément à la norme IAS 7 (Tableau des flux de trésorerie), la trésorerie et les équivalents de trésorerie de l'état de situation financière et figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, regroupent la trésorerie en banque, les caisses et les placements à court terme (inférieur ou égal à 3 mois) immédiatement disponibles ou facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

### 3.20. Provisions

Une provision est comptabilisée lorsque :

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

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

### 3.21. Engagements de retraite (associés et non associés)

Les salariés et associés du Groupe bénéficient dans certains pays de compléments de retraites qui sont versés annuellement aux retraités ou d'indemnités de départ à la retraite qui sont versées en une fois au moment du départ à la retraite. Le Groupe offre ces avantages à travers, soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, l'Organisation n'a pas d'autre obligation que le paiement de ces cotisations. La charge correspondant aux cotisations versées est prise en compte en résultat sur l'exercice.

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

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

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

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

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

Le Groupe applique, depuis la clôture 2014, la norme IAS 19 révisée « Avantage du personnel » (IAS 19 Revised 2011). En conséquence et conformément aux principes de la norme IAS 19 révisée, les écarts actuariels pour les avantages postérieurs à l'emploi font l'objet d'une reconnaissance immédiate en autres éléments du résultat global.

### 3.22. Information sectorielle

L'Organisation actuelle met l'accent sur le développement trans-national des offres de services.

Depuis 2014/2015, les équipes opérationnelles sont regroupées sous l'appellation des offres de services d'expertise :

- l'Audit financier (Audit), garantissant d'une information financière fiable et pertinente ;
- le « *Financial Advisory Services* » (FAS), établir le diagnostic financier de l'entreprise, à son évaluation et sa transmission, ainsi qu'à l'assistance et à la résolution de litiges d'ordre financier ;
- le Consulting, faire converger les organisations sur leurs stratégies et de réussir leurs transformations, pour une meilleure performance globale ;
- l'Accompagnement Comptable et Financier (AOS), servir les directions comptables et financières dans l'ensemble de leurs besoins, de la gestion du quotidien aux projets complexes ;
- la Fiscalité (TAX), mettre à disposition 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), proposer des prestations sur mesure en droit des affaires, droit fiscal, ainsi qu'en droit boursier et des marchés de capitaux.

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

### 3.23. Information géographique

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

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

**NOTE 4 : PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**

Outre l'entité consolidante, le périmètre de consolidation est constitué d'entités opérationnelles réparties dans 74 pays.

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

Pays	Périmètre 2014 - 2015
<b>ENTITÉ CONSOLIDANTE</b>	
Belgique	Mazars SCRL Avenue Marcel Thiry, 77 - box 4 - B-1200 - Bruxelles
<b>ENTITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	
Afrique du Sud	Mazars Rialto Road - Grand Moorings Precinct - 7441 Century City - Cape Town
Allemagne	Roever Broenner Susat Mazars Domstrasse 15 - 22095 Hamburg
Brésil	Mazars Cabrera LTDA Traça Ramos de Azevedo 206, 12º Andar - Centro - Sao Paulo
Espagne	Mazars Auditores SLP Calle Diputación, 260 - 8007 - Barcelona
États-Unis	WeiserMazars 135 West 50th Street, New York - 10020 New York
France	Mazars SA 61 Rue Henri Regnault - 92075 Paris La Défense
Irlande	Mazars Block 3 - Harcourt Centre - Harcourt Road - Dublin
Italie	Mazars Italia Spa Via Senato, 20 - 20121 Milano
Pays-Bas	Mazars Paardekooper Hoffmann NV Mazars building - Rivium Promenade 200 - 2909 LM Capelle a/d IJssel P.O box 23123 3001 KC Rotterdam
Royaume-Uni	Mazars LLP Tower Bridge House - St Katharine's Way - E1W 1DD London
Suède	Mazars SET Mäster Samuelsgatan 56 - SE-111 - 83 Stockholm
Autres pays de l'Union européenne	14 pays
Reste du Monde	Europe (5), Amérique du Nord (2), Amérique Latine et Centrale (6), Asie-Pacifique (12), Afrique et Moyen-Orient (24)

Nouveaux pays consolidés : Albanie, Kirghizistan, Philippines.

Des opérations de croissance externe ont été réalisées principalement en Allemagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, en France et aux Pays-Bas.

On constate par ailleurs au cours de l'exercice la sortie de périmètre d'entités situées en Italie, en France, à l'île Maurice, et au Tadjikistan.

À noter que pour ce qui concerne l'Italie, les comptes ont été consolidés sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 30 juin 2015, date à laquelle la société Mazars SpA a été déconsolidée.

Les capitaux propres de Mazars Italie s'analysant dans les comptes consolidés du groupe Mazars comme une dette vis-à-vis des associés italiens, correspondant à leur financement, la déconsolidation de Mazars Italie a été traitée comme un désinvestissement.

L'incidence des entrées et sorties de périmètre est présentée dans la note 30.

## NOTE 5 : CHIFFRE D'AFFAIRES

En milliers d'euros	2013/2014	2014/2015
Facturations	1 132 086	1 285 966
Frais refacturables	-46 819	-46 444
Variation des en-cours	-4 450	13 179
<b>TOTAL</b>	<b>1 080 817</b>	<b>1 252 701</b>

L'activité 2014/2015 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de 15,9 % sur la période qui s'explique par une croissance organique de +6 % et une croissance externe de +6 % et un effet change de +3,9 %.

## NOTE 6 : COÛT DU PERSONNEL TECHNIQUE

En milliers d'euros	2013/2014	2014/2015
Charges de personnel	526 182	607 538
Charges de sous traitance	19 202	24 687
<b>TOTAL</b>	<b>545 384</b>	<b>632 225</b>

Le coût du personnel technique 2014/2015 évolue de 15,9 %. Cette progression est en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires.

## NOTE 7 : AUTRES CHARGES

En milliers d'euros	2013/2014	2014/2015
Frais immobiliers	69 687	77 889
Taxes, assurances et cotisations professionnelles	32 300	32 341
Services généraux	32 624	37 927
Autres	88 737	109 844
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>223 348</b>	<b>258 002</b>
Éléments exceptionnels	385	
<b>TOTAL</b>	<b>223 733</b>	<b>258 002</b>

Par comparaison avec l'exercice précédent, l'augmentation des autres charges est légèrement inférieure à celle du chiffre d'affaires. Celle-ci est principalement liée à l'effet de change (5 %) et aux entrées de périmètre.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des frais indirects :

En milliers d'euros	2013/2014	2014/2015
Coût du personnel administratif	84 596	96 704
Autres charges	223 733	258 002
Amortissements et provisions	18 243	23 828
Amortissement relation clientèle & dépréciation GW	4 994	5 368
Charges de financement	3 188	4 184
<b>TOTAL</b>	<b>334 754</b>	<b>388 085</b>
<b>RATIO FRAIS INDIRECTS / CHIFFRES D'AFFAIRES</b>	<b>31 %</b>	<b>31 %</b>

Les frais indirects 2014/2015 évoluent de 15,9 % . Cette progression est en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires.

## NOTE 8 : INFORMATION SECTORIELLE

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

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

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

### Présentation par secteur d'activité

À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2014, l'Organisation Mazars est structurée en termes opérationnels par offres de services : Audit, Financial Advisory Services (FAS), Consulting, Accompagnement Comptable & Financier (AOS), Fiscalité (TAX), Conseil juridique (LAW).

Auparavant, l'Organisation Mazars était structurée par GBU (Global Business Units) orientées pour deux d'entre elles selon la typologie de clientèle (PIE, OMB) et, pour la troisième selon l'offre de services (TAX, LAW).

### État de situation financière

En milliers d'euros	Créances clients & produits constatés d'avance	Travaux en cours & avances, acomptes reçus	31 août 2015 Total
Audit	140 906	30 288	171 194
FAS	9 841	15 005	24 845
Consulting	21 603	6 888	28 491
AOS	42 410	5 617	48 026
Tax	28 985	23 650	52 635
Law	3 018	1 379	4 398
<b>TOTAL</b>	<b>246 762</b>	<b>82 827</b>	<b>329 590</b>

## Compte de résultat

La majorité des données 2013/2014 ont été retraitées afin de permettre la comparaison avec la nouvelle structure de reporting présentée en 2014/2015 qui se présente comme suit :

En milliers d'euros	Chiffre d'affaires	Charges de personnel	2013/2014 Marge brute	Chiffre d'affaires	Charges de personnel	2014/2015 Marge brute
Audit	402 632	-183 877	218 755	588 115	-289 937	<b>298 178</b>
FAS	64 760	-28 237	36 523	94 620	-39 953	<b>54 667</b>
Consulting	68 165	-38 378	29 787	101 671	-56 560	<b>45 110</b>
AOS	168 046	-88 529	79 517	230 828	-123 240	<b>107 588</b>
Tax	117 060	-51 307	65 753	223 177	-114 529	<b>108 648</b>
Law	7 627	-4 136	3 491	14 290	-8 006	<b>6 284</b>
Non détaillé	252 527	-150 920	101 607			
<b>TOTAL</b>	<b>1 080 817</b>	<b>-545 384</b>	<b>535 433</b>	<b>1 252 701</b>	<b>-632 225</b>	<b>620 475</b>

Le tableau ci-dessous présente la seule répartition des données 2013/2014 retraitées suivant la nouvelle structure de reporting et des données 2014/2015 du même périmètre :

En milliers d'euros	Chiffre d'affaires	Charges de personnel	2013/2014 Marge brute	Chiffre d'affaires	Charges de personnel	2014/2015 Marge brute
Audit	402 632	-183 877	218 755	416 000	-199 538	<b>216 461</b>
FAS	64 760	-28 237	36 523	83 191	-34 144	<b>49 047</b>
Consulting	68 165	-38 378	29 787	85 665	-47 268	<b>38 397</b>
AOS	168 046	-88 529	79 517	158 201	-83 998	<b>74 203</b>
Tax	117 060	-51 307	65 753	177 437	-88 925	<b>88 512</b>
Law	7 627	-4 136	3 491	11 614	-6 403	<b>5 211</b>
<b>TOTAL</b>	<b>828 290</b>	<b>-394 464</b>	<b>433 826</b>	<b>932 108</b>	<b>-460 276</b>	<b>471 831</b>

**Présentation par zone géographique**

Activité en milliers d'euros	2013/2014	2014/2015	Variation
Europe zone euro	544 899	<b>612 511</b>	12 %
Europe hors zone euro	246 134	<b>283 017</b>	15 %
Amériques	163 091	<b>201 536</b>	24 %
Asie	56 929	<b>75 015</b>	32 %
Afrique et Moyen Orient	69 763	<b>80 622</b>	16 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 080 817</b>	<b>1 252 701</b>	<b>16 %</b>

Effectif moyen	2013/2014	2014/2015	Variation
Europe zone euro	4 986	<b>5 674</b>	14 %
Europe hors zone euro	2 828	<b>3 053</b>	8 %
Amériques	1 950	<b>2 169</b>	11 %
Asie	1 937	<b>2 070</b>	7 %
Afrique et Moyen Orient	2 387	<b>2 496</b>	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>14 088</b>	<b>15 462</b>	<b>10 %</b>

**NOTE 9 : RÉSULTAT PAR ACTION**

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

En milliers d'euros	2013/2014	2014/2015
<b>NUMÉRATEUR</b>		
Résultat net part du Groupe	73	<b>112</b>
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	73	<b>112</b>
<b>DÉNOMINATEUR</b>		
Nombre d'actions en circulation à 2,5 euros	128 148	<b>141 263</b>
Effet dilutif des attributions gratuites d'actions		
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	128 148	<b>141 263</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)</b>		
Résultat net part du Groupe par action de base	0,57	<b>0,79</b>
Résultat net part du Groupe par action après dilution	0,57	<b>0,79</b>
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action de base	0,57	<b>0,79</b>
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action après dilution	0,57	<b>0,79</b>

Il n'y a aucun instrument dilutif en circulation.

## NOTE 10 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Valeurs brutes en milliers d'euros	31 août 2014	Acquisitions		Cessions	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015
Relations clientèles	57 754	2 887		-71	-738	-1 191	3 790	<b>62 430</b>
Goodwill	110 655			-333	-5 732	231	8 428	<b>113 249</b>
Autres immobilisations incorporelles	34 252	2 788		-2 490	-1 522	2 331	-673	<b>34 687</b>
<b>TOTAL</b>	<b>202 660</b>	<b>5 675</b>		<b>-2 895</b>	<b>-7 992</b>	<b>1 371</b>	<b>11 545</b>	<b>210 366</b>
Amortissements et provisions en milliers d'euros	31 août 2014		Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015
Relations clientèles	-30 225		-4 179		177	213	-1 588	<b>-35 602</b>
Goodwill	-5 094		-1 185	81	517	-4 391	-286	<b>-10 357</b>
Autres immobilisations incorporelles	-23 760		-3 498	2 381	1 716	-2 246	-43	<b>-25 451</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-59 079</b>		<b>-8 862</b>	<b>2 461</b>	<b>2 410</b>	<b>-6 424</b>	<b>-1 916</b>	<b>-71 410</b>
Valeurs nettes en milliers d'euros	31 août 2014	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015
Relations clientèles	27 529	2 887	-4 179	-71	-561	-978	2 202	<b>26 828</b>
Goodwill	105 561		-1 185	-252	-5 215	-4 159	8 143	<b>102 892</b>
Autres immobilisations incorporelles	10 491	2 788	-3 498	-110	193	85	-715	<b>9 236</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>143 581</b>	<b>5 675</b>	<b>-8 862</b>	<b>-433</b>	<b>-5 582</b>	<b>-5 052</b>	<b>9 629</b>	<b>138 956</b>

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

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

Les acquisitions des relations clientèles pour 2,9 millions d'euros sont consécutives aux opérations de croissance réalisées au Royaume-Uni et en Europe zone euro.

Les variations de périmètre des relations clientèles et du goodwill concernent des opérations réalisées :

- en France : entrée de périmètre pour 1,1 million d'euros ;
- en Europe zone euro : sorties de périmètre pour 6,9 millions d'euros.

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

En milliers d'euros	31 août 2014		31 août 2015	
	Relations clientèles	Goodwill	Relations clientèles	Goodwill
États-Unis	10 675	38 502	12 065	45 370
France	10 315	38 731	8 444	34 185
Royaume-Uni	1 751	9 571	2 008	9 389
Autres pays Europe zone euro	356	9 297	844	3 857
Autres pays Europe hors zone euro	1 957	271	1 341	269
Autres pays Amériques	961	2 595	963	2 757
Asie	1 514	5 103	1 164	5 449
Afrique et Moyen Orient		1 490		1 615
<b>TOTAL</b>	<b>27 528</b>	<b>105 561</b>	<b>26 828</b>	<b>102 892</b>

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

## NOTE 11 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Valeurs brutes en milliers d'euros	31 août 2014	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015	
Agencements et installations	49 467	6 916	-2 039	-2 401	9 924	1 488	63 356	
Matériel de transport et autres	6 814	765	-1 868	407	269	469	6 856	
Mobilier et matériel de bureau	74 664	11 525	-4 232	6 207	-9 429	2 687	81 421	
<b>TOTAL</b>	<b>130 945</b>	<b>19 206</b>	<b>-8 139</b>	<b>4 214</b>	<b>764</b>	<b>4 644</b>	<b>151 634</b>	
Amortissements et provisions en milliers d'euros	31 août 2014	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015	
Agencements et installations	-33 588	-5 585	1 833	1 570	-7 576	-783	-44 128	
Matériel de transport et autres	-6 073	-936	1 182	-350	2 027	-203	-4 352	
Mobilier et matériel de bureau	-54 190	-8 527	4 100	-4 015	5 115	-1 838	-59 355	
<b>TOTAL</b>	<b>-93 851</b>	<b>-15 048</b>	<b>7 116</b>	<b>-2 794</b>	<b>-435</b>	<b>-2 824</b>	<b>-107 835</b>	
Valeurs nettes en milliers d'euros	31 août 2014	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015
Agencements et installations	15 879	6 916	-5 585	-205	-830	2 348	705	19 228
Matériel de transport et autres	741	765	-936	-686	58	2 296	266	2 504
Mobilier et matériel de bureau	20 475	11 525	-8 527	-132	2 192	-4 314	849	22 066
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES</b>	<b>37 094</b>	<b>19 206</b>	<b>-15 048</b>	<b>-1 023</b>	<b>1 419</b>	<b>330</b>	<b>1 820</b>	<b>43 798</b>

## NOTE 12 : AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Le tableau ci-dessous présente les actifs financiers :

Valeurs brutes en milliers d'euros	31 août 2014	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015	
Titres - sociétés non consolidées	892	411	-433	523	-28	-3	<b>1 362</b>	
Prêts	3 291	308	-1 771		-1 787	-41	<b>0</b>	
Dépôts et cautionnements	1 582	559	-1 196	-921	1 479	144	<b>1 648</b>	
Autres immobilisations financières	10 578	438	-1 801	-4 312	14 548	52	<b>19 503</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>16 343</b>	<b>1 716</b>	<b>-5 201</b>	<b>-4 709</b>	<b>14 213</b>	<b>152</b>	<b>22 513</b>	
Provisions en milliers d'euros	31 août 2014	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015	
Titres - sociétés non consolidées	-132						<b>-132</b>	
Prêts	71				-70	-1	<b>0</b>	
Dépôts et cautionnements	-76		4				<b>-72</b>	
Autres immobilisations financières	-2 566	-79	122	1 938	-560	34	<b>-1 111</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>-2 703</b>	<b>-79</b>	<b>126</b>	<b>1 938</b>	<b>-630</b>	<b>33</b>	<b>-1 314</b>	
Valeurs nettes en milliers d'euros	31 août 2014	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015
Titres - sociétés non consolidées	760	411		-433	523	-28	-3	<b>1 231</b>
Prêts	3 362	308		-1 771		-1 857	-42	<b>0</b>
Dépôts et cautionnements	1 506	559		-1 191	-921	1 479	144	<b>1 576</b>
Autres immobilisations financières	8 012	438	-79	-1 679	-2 374	13 988	86	<b>18 392</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS</b>	<b>13 640</b>	<b>1 716</b>	<b>-79</b>	<b>-5 074</b>	<b>-2 771</b>	<b>13 583</b>	<b>185</b>	<b>21 199</b>

**NOTE 13 : CRÉANCES CLIENTS ET TRAVAUX EN COURS**

Au 31 août 2015, les créances clients et travaux en-cours se présentent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015		
	Net	Brut	Provision	Net
Créances clients	247 736	302 555	-39 527	263 027
Travaux en cours	83 989	119 568	-12 402	107 166
Avances et acomptes reçus	-20 228	-24 338		-24 338
Produits constatés d'avance	-11 444	-16 265		-16 265
<b>CRÉANCES CLIENTS ET TRAVAUX EN-COURS</b>	<b>300 053</b>	<b>381 519</b>	<b>-51 930</b>	<b>329 590</b>

Le ratio « Créances clients et travaux en-cours » nets de dépréciation sur chiffre d'affaires est relativement stable par comparaison à l'exercice précédent. Il s'élève à 26,3 % au 31 août 2015 contre 27,8 % au 31 août 2014.

L'augmentation du niveau des « Travaux en-cours » est principalement justifiée par les opérations de croissance en Europe.

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

En milliers d'euros	31 août 2015	Moins de 90 jours	90 jours à 1 an	Plus d'1 an
Valeur brute	302 555	204 499	58 081	39 975
Dépréciation	-39 527	-2 572	-5 805	-31 150
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>263 027</b>	<b>201 927</b>	<b>52 276</b>	<b>8 825</b>

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 34,2 millions d'euros dépréciées à hauteur de 31,2 millions d'euros. Au 31 août 2015, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de douze mois.

**NOTE 14 : AUTRES ACTIFS COURANTS**

Le tableau ci-dessous présente les autres actifs :

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015
Créances sociales	1 947	2 936
Créances fiscales	19 387	21 126
Comptes courants et débiteurs divers	25 010	26 354
Charges constatées d'avance	19 742	26 659
Ecart de conversion actif	1 307	39
<b>TOTAL</b>	<b>67 392</b>	<b>77 114</b>

**NOTE 15 : PROVISIONS**

En milliers d'euros	31 août 2014	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Écarts de change	31 août 2015
Risques professionnels	2 353	3 503	-2 078	-221	2 814	-22	<b>6 349</b>
Retraites (hors associés)	29 208	2 552	-3 939	-1 459	6 416	4 096	<b>36 875</b>
Locaux inoccupés	911	112	-386		378	71	<b>1 086</b>
Autres	12 525	3 043	-2 256	-119	-6 037	-13	<b>7 142</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44 996</b>	<b>9 209</b>	<b>-8 659</b>	<b>-1 799</b>	<b>3 572</b>	<b>4 132</b>	<b>51 451</b>

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

En milliers d'euros	31 août 2015	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an
Risques professionnels	<b>6 349</b>	5 893	455
Retraites (hors associés)	<b>36 875</b>	5 283	31 592
Locaux inoccupés	<b>1 086</b>	155	931
Autres	<b>7 142</b>	5 302	1 840
<b>TOTAL</b>	<b>51 451</b>	<b>16 633</b>	<b>34 818</b>

**NOTE 16 : ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS**

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

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

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

### Hypothèses retenues

Les hypothèses financières retenues au 31 août 2015 pour chacune des zones géographiques du périmètre des engagements exposés dans la note 3 « Principes et méthodes comptables » sont les suivantes :

	Taux d'actualisation 2014	Taux d'actualisation 2015	Taux d'inflation 2014	Taux d'inflation 2015
Corée du Sud	3,00 %	<b>2,70 %</b>	2,50 %	<b>2,50 %</b>
Côte d'Ivoire	6,50 %	<b>6,50 %</b>	3,00 %	<b>3,00 %</b>
États-Unis	3,54 %	<b>4,46 %</b>	2,50 %	<b>2,50 %</b>
Pays de la zone euro	2,00 %	<b>2,00 %</b>	2,00 %	<b>2,00 %</b>
Inde	8,50 %	<b>8,25 %</b>	5,00 %	<b>5,00 %</b>
Mexique	6,96 %	<b>6,87 %</b>	4,00 %	<b>4,00 %</b>
Royaume-Uni	4,10 %	<b>3,90 %</b>	3,10 %	<b>3,10 %</b>
Suisse	1,60 %	<b>0,95 %</b>	1,50 %	<b>1,50 %</b>
Turquie	9,16 %	<b>10,00 %</b>	5,00 %	<b>5,00 %</b>

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

Les hypothèses relatives au taux d'augmentation des salaires correspondent, pour chaque pays, à la somme des hypothèses d'inflation attendues et de prévisions d'augmentations individuelles.

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

En milliers d'euros	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Engagement au 31 août 2015	50 629	10 992	36 831	21 332	1 744	<b>121 530</b>
Impact d'une hausse de 0,5 %	-2 057	-770	-2 907	-1 391	-90	<b>-7 215</b>
Impact d'une diminution de 0,5 %	2 187	836	2 976	1 586	95	<b>7 680</b>

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

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

	31 août 2014					31 août 2015				
	Actions	Obligations	Dérivés	Trésorerie	Immobilier	Actions	Obligations	Dérivés	Trésorerie	Immobilier
France	31 %	69 %	0 %	0 %	0 %	<b>30 %</b>	<b>70 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
Royaume-Uni	53 %	45 %	0 %	2 %	0 %	<b>65 %</b>	<b>0 %</b>	<b>35 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
Suisse	25 %	51 %	5 %	2 %	17 %	<b>50 %</b>	<b>25 %</b>	<b>5 %</b>	<b>0 %</b>	<b>20 %</b>

## Montants des provisions

En milliers d'euros	31 août 2014						31 août 2015					
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total
Valeur actuelle des engagements pour services rendus	45 043	11 360	32 744	13 201	1 556	103 904	50 629	10 992	36 831	21 332	1 744	121 530
Juste valeur des actifs financiers de couverture		3 331	32 154	10 831	139	46 455		3 501	36 926	16 429	166	57 023
Surplus ou (déficit)	45 043	8 029	590	2 370	1 417	57 448	50 629	7 491	-95	4 904	1 578	64 507
Limitation de l'actif						0			95			95
Écarts actuariels non comptabilisés						0						0
Coût des services passés non comptabilisés						0						0
<b>(PROVISIONS) ACTIFS NETS RECONNUS À L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE</b>	<b>45 043</b>	<b>8 029</b>	<b>590</b>	<b>2 370</b>	<b>1 417</b>	<b>57 448</b>	<b>50 629</b>	<b>7 491</b>	<b>0</b>	<b>4 904</b>	<b>1 578</b>	<b>64 602</b>

L'évolution de la provision se traduit ainsi :

En milliers d'euros	31 août 2014						31 août 2015					
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total
Provision à l'ouverture	35 803	6 224	2 767	1 353	1 039	47 186	45 043	8 029	590	2 370	1 417	57 449
Adoption de la norme IAS 19 R (report à nouveau)						0						0
Écarts actuariels (autres éléments du résultat global)	6 208	1 554	-1 616	1 042	84	7 273	-3 780	-482	211	2 346	47	-1 657
Charges de l'année	3 543	652	226	529	294	5 244	11 710	250	16	1 150	352	13 479
Prestations versées au cours de l'exercice	-2 187	-402	-788	-554	-69	-3 999	-2 344	-307	-817	-963	-247	-4 678
Entrée de périmètre / Autres	1 676				70	1 746					10	10
<b>(PROVISIONS) ACTIFS NETS RECONNUS À L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE</b>	<b>45 043</b>	<b>8 029</b>	<b>590</b>	<b>2 370</b>	<b>1 417</b>	<b>57 448</b>	<b>50 629</b>	<b>7 491</b>	<b>0</b>	<b>4 904</b>	<b>1 579</b>	<b>64 602</b>

Les entrées de périmètre concernent une acquisition réalisée par l'entité aux États-Unis pour un montant de 1,7 million d'euros et l'intégration d'un régime d'avantages à long-terme en Inde pour l'année 2014 et pour l'année 2015, l'intégration du régime d'indemnité de fin de carrière du Bénin.

## Évolution sur l'exercice

## Évolution des engagements :

En milliers d'euros	31 août 2014						31 août 2015					
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total
Valeur actualisée de l'obligation à l'ouverture	35 803	9 560	29 712	9 128	1 154	85 356	45 043	11 360	32 744	13 201	1 556	103 904
Coût des services rendus de la période	1 232	429		578	119	2 359	2 083	512		752	182	3 530
Intérêt sur actualisation	1 919	296	1 332	172	83	3 802	1 798	219	1 342	222	120	3 701
Cotisations participants				571		571				810		810
Primes payées				-134		-134				-177		-177
Acquisition/ Cession / Transfert/ Autres	1 676	29			70	1 775		-414			10	-405
Profit/Perte lié à une liquidation ou réduction de régime						0						0
Pertes et (gains) actuariels générés sur l'obligation	6 208	1 542	450	1 074	94	9 368	-3 780	-431	564	2 876	76	-695
Prestations payées	-2 187	-496	-959	1 537	-69	-2 174	-2 344	-253	-957	1 884	-247	-1 917
Effet de change	391		2 209	275	105	2 980	7 829		3 139	1 764	48	12 779
<b>VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION À LA CLÔTURE</b>	<b>45 043</b>	<b>11 360</b>	<b>32 744</b>	<b>13 201</b>	<b>1 556</b>	<b>103 904</b>	<b>50 629</b>	<b>10 992</b>	<b>36 831</b>	<b>21 332</b>	<b>1 744</b>	<b>121 530</b>

## Évolution des actifs investis :

En milliers d'euros	31 août 2014						31 août 2015					
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total
Juste valeur des actifs de couverture à l'ouverture		3 336	26 945	7 775	115	38 170		3 331	32 154	10 831	139	46 455
Rendement attendu des actifs		101	1 223	162	11	1 497		67	1 318	190	12	1 588
Primes nettes de frais de gestion		46	788	554		1 387		54	817	786	26	1 683
Cotisations des employés				571	23	594				810		810
(Pertes) et gains actuariels générés sur les actifs		-12	2 065	32		2 085		50	447	512	1	1 010
Diminution/ Règlement						0						0
Prestations payées		-140	-959	1 537	-23	415			-957	1 884	-26	901
Effet de change			2 092	200	13	2 306			3 147	1 416	14	4 576
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE À LA CLÔTURE</b>	<b>0</b>	<b>3 331</b>	<b>32 154</b>	<b>10 831</b>	<b>139</b>	<b>46 455</b>	<b>0</b>	<b>3 501</b>	<b>36 926</b>	<b>16 429</b>	<b>166</b>	<b>57 023</b>

## Charges comptabilisées

La charge nette de l'exercice 2014/2015 se décompose ainsi :

En milliers d'euros	2013/2014						2014/2015					
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total
Coût des services rendus	1 232	429		445	119	2 225	2 083	512		771	182	3 549
Charge d'intérêt	1 919	194	109	10	72	2 304	1 798	156	1 342	222	120	3 638
Rendement attendu des actifs						0		-4	-1 318	-190	-12	-1 525
Acquisition/Cession		29				29		-414				-414
Amortissement des écarts actuariels					10	10					28	28
Impact des liquidations ou réductions de régime						0						0
Effet de change	391		117	74	93	675	7 829		-8	348	35	8 203
<b>CHARGE NETTE DE L'EXERCICE</b>	<b>3 543</b>	<b>652</b>	<b>226</b>	<b>529</b>	<b>294</b>	<b>5 244</b>	<b>11 710</b>	<b>250</b>	<b>16</b>	<b>1 150</b>	<b>352</b>	<b>13 479</b>

## Écarts actuariels

Les gains actuariels générés sur l'exercice 2014/2015 s'élèvent à 1,6 million d'euros et se décomposent ainsi :

En milliers d'euros	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total
<b>Pertes et (gains) actuariels sur Obligation</b>	<b>-3 780</b>	<b>-431</b>	<b>564</b>	<b>2 876</b>	<b>76</b>	<b>-695</b>
Pertes et (gains) d'expérience sur obligation	-368	-82	-468	1 545	82	711
Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	-3 412	-350	1 031	1 331	-6	-1 406
Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques						0
Pertes et (gains) d'expérience sur actifs du régime		-50	-447	-530		-1 028
Effet de la limitation de l'actif			95			95
<b>PERTES ET (GAINS) ACTUARIELS</b>	<b>-3 780</b>	<b>-482</b>	<b>211</b>	<b>2 346</b>	<b>76</b>	<b>-1 628</b>

**NOTE 17 : EMPRUNTS ET CONCOURS BANCAIRES COURANTS**

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015
Emprunts long terme - part à moins d' 1 an	19 463	<b>19 781</b>
Emprunts long terme - part à plus d'1 an	66 237	<b>63 966</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>85 700</b>	<b>83 747</b>
Concours bancaires courants	25 135	<b>26 763</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>110 835</b>	<b>110 510</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-66 759	<b>-82 047</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>44 076</b>	<b>28 463</b>

On note une stabilisation de l'endettement financier à 110 millions d'euros et une réduction de l'endettement financier net de 15,6 millions d'euros.

DEVICES DE RÉFÉRENCE	Emprunts, autres dettes financières*		Concours bancaires courants*		Trésorerie et équivalents de trésorerie*		Endettement financier net*	
	31 août 2014	31 août 2015	31 août 2014	31 août 2015	31 août 2014	31 août 2015	31 août 2014	31 août 2015
EUR	62 802	<b>64 376</b>	17 073	<b>20 564</b>	-38 920	<b>-39 814</b>	40 955	<b>45 126</b>
USD	10 519	<b>8 174</b>		<b>45</b>	-1 278	<b>-5 039</b>	9 241	<b>3 180</b>
GBP			1 360		-587	<b>-3 218</b>	773	<b>-3 218</b>
SGD	881	<b>821</b>			-515	<b>-1 868</b>	366	<b>-1 047</b>
ZAR	3 212	<b>2 404</b>	1 758	<b>1 096</b>	-1 407	<b>-1 157</b>	3 564	<b>2 343</b>
Autres devises	8 286	<b>7 972</b>	4 943	<b>5 058</b>	-24 052	<b>-30 952</b>	-10 823	<b>-17 921</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85 700</b>	<b>83 747</b>	<b>25 135</b>	<b>26 763</b>	<b>-66 759</b>	<b>-82 047</b>	<b>44 076</b>	<b>28 463</b>

\* Les chiffres de ce tableau sont en milliers d'euros.

**NOTE 18 : DETTES NON COURANTES ET COURANTES ENVERS LES ASSOCIÉS**

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015
Partie non courante	153 604	<b>175 009</b>
Partie courante	89 769	<b>105 214</b>
<b>TOTAL DETTES ENVERS LES ASSOCIÉS</b>	<b>243 373</b>	<b>280 224</b>

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015
Financement permanent	111 424	<b>122 360</b>
<i>dont autres éléments du résultat global</i>	-13 714	<b>-15 455</b>
Dettes retraites et assimilés	38 084	<b>39 159</b>
Emprunt obligataire	12 734	<b>22 929</b>
Impôts différés (nets)	-8 638	<b>-9 439</b>
<b>PARTIE NON COURANTE</b>	<b>153 604</b>	<b>175 009</b>

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

Un nouvel outil de consolidation a été implémenté sur l'exercice 2014/2015 conduisant un certain nombre de pays à procéder à des reclassements impactant le bilan d'ouverture. Les comptes au 31 août 2014 ont été retraités afin de permettre la comparaison avec les comptes au 31 août 2015. Ce retraitement a conduit à reclasser respectivement 6,5 millions d'euros des dettes non courantes et 4,4 millions d'euros des dettes courantes au poste « Dettes sociales » (cf. note 21).

L'évolution des dettes non courantes envers les associés est relative à l'impact de la variation du périmètre pour 9,2 millions d'euros et à une contribution des associés aux fonds permanents pour 12,2 millions d'euros.

La rubrique « Autres éléments du résultat global » correspond au stock d'écarts actuariels relatifs aux engagements de retraite associés et non-associés créé lors de l'application de la norme IAS 19 révisée intervenue en 2013/2014. L'évolution du poste « Autres éléments du résultat global » concerne les associés pour 2,3 millions d'euros et -0,5 million d'euros pour les non-associés. La contrepartie est présentée à la rubrique « Dettes retraites et assimilés » pour les associés et à la rubrique « Provisions » pour les non-associés.

L'évolution des « Dettes courantes envers les associés » est relative à l'augmentation de la rémunération différée pour 2 millions d'euros, à l'impact des variations du périmètre pour 3 millions d'euros, et à une affectation au financement du besoin en fonds de roulement pour 10 millions d'euros.

## NOTE 19 : INSTRUMENTS FINANCIERS

### 19.1. Juste valeur des instruments financiers

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

### 19.2. Gestion des risques financiers

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

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

- le Conseil de Gérance (Global Executive Board) a la responsabilité de la performance opérationnelle et de la croissance organique de Mazars ;
- le Conseil de Surveillance (Group Governance Council) assure une supervision générale des activités du Conseil de Gérance ;
- les Comités exécutifs nationaux : ils sont élus pour diriger les entités membres et piloter les opérations au niveau national, conformément au cadre établi par l'Organisation Mazars et en tenant compte de la coordination stratégique et opérationnelle du Groupe.

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

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

#### Gestion du risque de liquidité

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

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

## Gestion du risque de change

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

## Risque de contrepartie

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

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

## NOTE 20 : DÉRIVÉS DE TAUX

### Dérivé de taux sur crédit senior BRED

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

- un crédit senior d'un montant maximal de 10 millions d'euros, d'une durée de 7 ans, utilisable par tirages pendant une durée maximale de 3 ans, remboursable linéairement en quatre annuités à compter de mars 2016 ;
- un crédit d'acquisition d'un montant maximal de 10 millions d'euros, d'une durée de 7 ans, utilisable par tirages pendant une durée maximale de 2 ans, remboursable linéairement en cinq annuités à compter de la date anniversaire du premier tirage effectué.

En 2013, le crédit senior a fait l'objet d'un tirage de 10 millions d'euros et le crédit d'acquisition d'un tirage de 4,7 millions d'euros.

En juin 2015, le crédit d'acquisition a fait l'objet d'un nouveau tirage à hauteur de 1,3 million d'euros. Concomitamment, un avenant a été conclu avec la BRED à la demande de Mazars SA, visant à ramener le plafond de tirage du crédit d'acquisition de 10 à 6 millions d'euros.

Parallèlement, conformément au calendrier contractuel de remboursement du crédit d'acquisition, une 2<sup>ème</sup> annuité a été payée en août 2015 à hauteur de 0,9 million d'euros.

Ainsi, au 31 août 2015, le solde total de ces crédits s'élève à 14,2 millions d'euros.

Une opération de garantie de taux plafond pour ces deux crédits avait été mise en place en juillet 2013. Au 31 août 2015, la valeur de marché des dérivés détenus par Mazars pour couvrir le crédit senior est de 11 millions d'euros et celle pour couvrir le crédit d'acquisition est de 5 millions d'euros.

La variation de la valeur temps de ces dérivés sur l'exercice s'élève à -26 millions d'euros et a été enregistrée en charge financière conformément aux principes comptables appliqués par le Groupe.

Les tests prospectif et rétrospectif concluent par ailleurs à l'efficacité de la couverture du risque de taux. Aucune variation de la valeur intrinsèque des dérivés n'a donc été enregistrée à ce titre dans les comptes annuels, que ce soit en résultat comme dans les autres éléments du résultat global.

**NOTE 21 : DETTES FOURNISSEURS ET DETTES DIVERSES**

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015
Fournisseurs et dettes diverses	114 529	<b>105 131</b>
Dettes sociales	64 389	<b>90 063</b>
Dettes fiscales	49 719	<b>54 451</b>
<b>TOTAL</b>	<b>228 637</b>	<b>249 645</b>

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

L'augmentation du poste « Autres dettes sociales » porte principalement sur la France, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'impact de la variation du périmètre.

**NOTE 22 : IMPÔT SUR LE RÉSULTAT**

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

En milliers d'euros	2013/2014	2014/2015
Impôt à la charge des associés	9 179	<b>8 546</b>
Impôt à la charge de l'Organisation	2 210	<b>2 369</b>
Impôt Mazars SCRL	68	<b>76</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11 457</b>	<b>10 991</b>

Le montant des impôts différés s'établit à :

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015
Impôts différés actifs	10 950	<b>11 817</b>
Impôts différés passifs	-2 312	<b>-2 378</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8 638</b>	<b>9 439</b>

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

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

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

**NOTE 23 : PASSIFS ÉVENTUELS**

Il n'existe pas de passif éventuel au 31 août 2015 et au 31 août 2014.

**NOTE 24 : NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE****24.1. Besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement a diminué de 3,1 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- une augmentation de l'encours clients et travaux en cours pour 8,7 millions d'euros ;
- une augmentation des dettes courantes pour 17,2 millions d'euros ;
- une augmentation des autres actifs courants pour 5,3 millions d'euros.

**24.2. Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles**

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles concernent principalement les Pays-Bas et le Royaume-Uni, et correspondent aussi à différentes installations de logiciels informatiques réalisées par le Groupe.

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

**24.3. Acquisition des autres actifs non courants**

Les acquisitions des autres actifs non courants concernent principalement l'opération de rapprochement avec l'Allemagne pour 11,5 millions d'euros.

**24.4. Cession des autres actifs non courants**

Les cessions des autres actifs concernent la France pour 3 millions d'euros, l'Allemagne pour 3,1 millions d'euros, les États-Unis pour 1 million d'euros et les autres pays pour 2,6 millions d'euros.

**24.5. Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales**

Les trésoreries nettes des acquisitions sont relatives aux opérations réalisées en France (EQR) et en Allemagne (RBS), des cessions réalisées en France (ADH) et en Italie.

**24.6. Souscription et remboursement d'emprunt**

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

**NOTE 25 : HONORAIRES DES AUDITEURS**

Les honoraires d'audit se ventilent comme suit :

En milliers d'euros	2013/2014	2014/2015
Honoraires d'audit - Crowe Clark Whitehill	457	494
Honoraires d'audit - autres auditeurs	997	900
<b>TOTAL</b>	<b>1 454</b>	<b>1 394</b>

Les auditeurs n'ont fourni à Mazars SCRL ou aux autres entités du Groupe aucune prestation autre que celle relative à la certification de leurs comptes.

## NOTE 26 : DROIT À SURPLUS ALLOUÉ AUX MEMBRES DU CONSEIL DE GÉRANCE ET AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le droit à surplus devant revenir aux sept membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars SCRL, et aux membres du Conseil de Surveillance s'élève au titre de l'exercice 2014/2015 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 représentent les seules parties liées de Mazars au sens de la norme IAS 24.

## NOTE 27 : EFFECTIF

Effectif moyen en équivalent temps plein	2013/2014	2014/2015
Associés	748	<b>788</b>
Personnel technique	11 401	<b>12 548</b>
Personnel administratif	1 939	<b>2 126</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14 088</b>	<b>15 462</b>

## NOTE 28 : ENGAGEMENTS HORS BILAN

En milliers d'euros	31 août 2014	31 août 2015
Moins 1 an	46 407	<b>54 550</b>
De 1 à 5 ans	143 917	<b>170 624</b>
+ 5 ans	43 020	<b>35 008</b>
<b>LOYER MINIMUM</b>	<b>233 344</b>	<b>260 182</b>
<b>REVENUS DE SOUS LOCATION</b>	<b>7 751</b>	<b>7 110</b>
<b>CAUTIONS DONNÉES</b>	<b>15 954</b>	<b>13 356</b>

## NOTE 29 : ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun évènement significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2014/2015 de nature à avoir eu une incidence sur les comptes de l'exercice.

## NOTE 30 : INCIDENCE DES ENTRÉES ET DES SORTIES DE PÉRIMÈTRE

	RBS	EQR (France)	Autres	Total Entrées	ADH (France)	Italie	Autres	Total Sorties	Total Net
Date opération	01/01/15	01/01/15	01/01/15		31/08/15	30/06/15	01/09/14		
<b>EFFECTIF *</b>									
Associés	38		1	39		-5	-2	-7	32
Personnel technique	370	14	13	397		-64	-25	-89	308
Personnel administratif	94		1	95		-9	-5	-14	81
<b>TOTAL</b>	<b>502</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>531</b>	<b>0</b>	<b>-78</b>	<b>-32</b>	<b>-110</b>	<b>421</b>
<b>COMPTE DE RÉSULTAT (EN MILLIERS D'EUROS)</b>									
Chiffre d'affaires	55 000	1 182	534	56 715		-4 600	-692	-5 292	51 423
Surplus	9 600	-212	183	9 571		-1 500	-34	-1 534	8 037
<b>ACTIF AU 31 AOÛT 15 (EN MILLIERS D'EUROS)</b>									
Actifs non courants	3 485	1 400	110	4 994	-9 283	-2 709	-20	-12 012	-7 017
Actifs courants	45 735	925	462	47 122	-6 694	-19 722	-582	-26 998	20 124
<b>TOTAL</b>	<b>49 220</b>	<b>2 325</b>	<b>572</b>	<b>52 116</b>	<b>-15 977</b>	<b>-22 431</b>	<b>-602</b>	<b>-39 009</b>	<b>13 107</b>
<b>PASSIF AU 31 AOÛT 15 (EN MILLIERS D'EUROS)</b>									
Dettes non courantes et courantes envers les associés	22 561		416	22 977		-9 672	-113	-9 785	13 191
Autres dettes non courantes	3 017	40		3 057	-392	-386		-778	2 279
Autres dettes courantes	23 642	810	156	24 609	-13 011	-12 372	-488	-25 871	-1 262
<b>TOTAL</b>	<b>49 220</b>	<b>850</b>	<b>572</b>	<b>50 642</b>	<b>-13 403</b>	<b>-22 431</b>	<b>-602</b>	<b>-36 435</b>	<b>14 208</b>

\* En équivalent temps plein

Les éléments du compte de résultat figurant dans le tableau ci-dessus indiquent l'impact sur le compte de résultat 2014/2015 des entrées et sorties de périmètre à compter de la date de l'opération indiquée dans le tableau.

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

Les données consolidées au 31 août 2015 ne permettent pas d'identifier l'exhaustivité des impacts au niveau du bilan consolidé des opérations de croissance telles que mentionnées dans la note 4 et concernant les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Afrique du Sud, les Pays-Bas, le Kirghizistan et ne sont donc pas reprises dans le tableau ci-dessus.

# 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 2015, le compte de résultat, l'état du résultat global, l'état de variation des capitaux propres et le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et les notes explicatives 1 à 30.

## RESPONSABILITÉ DU CONSEIL DE GÉRANCE POUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

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

## RESPONSABILITÉ DE L'AUDITEUR

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

## OPINION

À notre avis, les états financiers consolidés donnent une image fidèle de la situation financière de Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation Mazars au 31 août 2015, ainsi que de leur performance financière et leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel des Normes Internationales d'Information Financière tel qu'adopté par l'Union européenne.

Fait à Bruxelles et Londres, le 4 décembre 2015

**André Killesse**  
Belgique



**Crowe Clark Whitehill LLP**  
Steve Gale  
Royaume-Uni

*Crowe Clark Whitehill LLP*

# RAPPORT DE TRANSPARENCE

Nous avons le plaisir de vous présenter le Rapport de Transparence 2014-2015 du Groupe Mazars.

Mazars est une organisation intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil, et les services comptables, fiscaux et juridiques, qui accroît chaque année sa couverture géographique internationale. Au 31 août 2015, Mazars était présent directement dans 74 pays, avec 15 500 professionnels hautement qualifiés, ayant réalisé un chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2014-2015 de 1 252,7 millions d'euros, en hausse de 15,9 % par rapport à l'exercice précédent.

## TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ

En 2014, nous nous étions engagés dans une démarche de présentation intégrée de nos performances financière et extra-financière. Nous voulions ainsi montrer que la valeur de notre organisation ne peut être réduite à de simples données chiffrées. Elle doit aussi prendre en compte notre stratégie, notre modèle de gouvernance, nos clients et nos prospects.

Un an plus tard, nous sommes encore plus convaincus que notre croissance durable dépend de notre capacité à intégrer dans notre modèle les intérêts de nos parties prenantes. Nous avons la conviction que les entreprises et leur environnement sont véritablement interdépendants et que la valeur que nous créons, grâce à la qualité de nos services, bénéficie également à nos clients, nos partenaires et notre écosystème. Cette « valeur partagée » est ce que nous nous attachons à générer au quotidien, dans toutes nos activités.

À l'heure où nous célébrons le 75<sup>ème</sup> anniversaire de Mazars et le 20<sup>ème</sup> anniversaire de notre *partnership* international intégré, nous cherchons encore et toujours à devenir plus transparents et plus ouverts. Nous voulons aussi contribuer plus activement à la construction d'une communauté d'affaires, et plus globalement d'une société, plus performante, plus juste et plus forte, tout en restant fidèles à nos valeurs fondatrices d'excellence technique et éthique.

## NOTRE RESPONSABILITÉ SE TRADUIT EN ACTES

Partager et faire vivre collectivement nos valeurs, afin qu'en bénéficient, à court, moyen et long termes, ceux que nous servons, avec qui nous travaillons et interagissons, est ce qui nous guide au quotidien.

Nous contribuons activement aux travaux des organisations professionnelles internationales, telles que l'IFAC et l'IASB, et en France aux réflexions des groupes de travail qu'elles ont mis en place, au sujet des évolutions réglementaires qui affectent nos métiers. À nos yeux, faire entendre notre voix dans les débats qui engagent l'avenir de notre profession, et au-delà, est une prolongation naturelle de notre rôle d'auditeurs et de consultants indépendants, au service de l'intérêt général.

Nous avons la volonté toujours réaffirmée de faire évoluer et d'améliorer en permanence nos méthodologies et notre offre de service afin d'anticiper les besoins de nos clients. À titre d'exemple, pour donner plus de force à la publication de leurs données extra-financières, nous avons développé des offres de services autour des certifications RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) et anti-corruption. Nous continuerons dans les années qui viennent à promouvoir, via nos services et les rapports qui les concluent, l'amélioration de la qualité et de la sincérité de l'information financière et non financière.

Nous avons mis en place des stratégies de recrutement, de gestion et de développement des talents, et des politiques de gestion des risques qui permettent à nos équipes d'assurer un haut niveau de qualité dans tous nos services, en synergie avec les équipes de nos clients. Les programmes de développement et d'enrichissement des expertises et des compétences, mis en œuvre dans le cadre de *Mazars University*, témoignent de notre volonté de former les meilleurs professionnels.

Fidèles à notre ambition d'être des acteurs de l'évolution de notre profession et de la communauté des affaires dans les années à venir, nous parrainons et participons activement à de nombreux événements internationaux dédiés aux grands enjeux économiques et financiers.

Nous sommes convaincus que notre conception et notre pratique de la responsabilité fondent notre singularité, dans le monde des acteurs majeurs de l'audit et du conseil, et nous sommes déterminés à cultiver notre différence, car nous avons la certitude qu'elle correspond à ce que nos parties prenantes attendent de nous.

Paris La Défense, 30 novembre 2015

**Philippe Castagnac**

**Jean-Luc Barlet**

Conformément aux exigences réglementaires, la version intégrale de notre Rapport de Transparence a été mise en ligne sur [www.mazars.com](http://www.mazars.com).

# CRÉDITS



## ÉQUIPE PROJET

Hubert Callay d'Amato  
Laurent Choain, Isabelle Jullian-Chartrain, Thomas Rouchon

Johanna Abettan, Estelle André-Clabaut, Olivier Bayle,  
Mathilde Bouvelot, Jeanne Camuset, Marie Coudié,  
Chantal Coupri, Martin Cowley, Jean-Philippe Daniel,  
Philippe Faugère, Claire Godeau, Steve Janiaud, Christopher Keel,  
Jean-Philippe Kervadec, Yann Lacombe, Corina Mantu,  
Bruno Morael, Grégoire Morlaës-Dusautoir, Guillaume Nicollet,  
Geoffroy d'Orglandes, Louis Rodière

## REMERCIEMENTS À

Eric Albrand, Jean-Luc Barlet

## CONCEPTION ET PRODUCTION

Conçu et produit par Aristophane – [www.aristophane.com](http://www.aristophane.com)

**aristophane<sup>s</sup>**

© 2015 MAZARS GROUP  
AVENUE MARCEL THIRY, 77  
B-1200 BRUXELLES - BELGIQUE

**WWW.MAZARS.COM**

Imprimé sur papier FSC



LE RAPPORT ANNUEL 2014/2015 DU GROUPE MAZARS  
(INCLUANT LE YEARBOOK 2015)  
EST AUSSI DISPONIBLE EN LIGNE

[ANNUALREPORT.MAZARS.COM](http://ANNUALREPORT.MAZARS.COM)

