# Le sens de l'équilibre

## Documents financiers 2018/2019

mazars

# Sommaire


## Introduction

04 Avant-propos
05 Résumé

## Gouvernance

10 Notre modèle
12 Rapport du Conseil de Gérance
23 Rapport du Conseil de Surveillance
26 Entretien avec Tim Hudson

## États financiers

30 États financiers consolidés
72 Rapport des auditeurs indépendants

# Avant-propos

Chers lecteurs,

Nous sommes heureux de vous présenter les états financiers 2018/2019 du Groupe Mazars, co-audités, et consolidés selon les normes IFRS. Cet exercice, que nous renouvelons chaque année, témoigne de notre volonté de livrer une information financière transparente à nos parties prenantes, en cohérence avec notre engagement à être pleinement responsables. Cela démontre également la forte intégration de nos équipes à l'échelle internationale, qui nous permet de fournir des services de très haute qualité à nos clients, partout dans le monde.

Au cours des 12 derniers mois, notre chiffre d'affaires global a crû de 10,4%, pour s'établir à 1,8 milliard d'euros. Nous sommes aujourd'hui en mesure d'atteindre tous nos objectifs stratégiques. Nous avons étendu notre couverture géographique, avec des bureaux Mazars dans 91 pays et territoires, où nous pouvons compter sur l'expertise de plus de 40 400 professionnels – 24 400 au sein de notre *partnership* international et 16 000 via Mazars North America Alliance - pour proposer nos services et solutions sur-mesure aux organisations de toutes tailles et sur tous les continents.

Nous pouvons être collectivement fiers de cette performance, à laquelle toutes nos lignes de métiers et toutes nos entités géographiques ont contribué. Elle confirme, non seulement que nous poursuivons notre dynamique de croissance, mais aussi que nous sommes capables de nous transformer rapidement, afin de répondre aux besoins en constante évolution des organisations dans le monde entier. Nous devons ces excellents résultats à l'expertise technique de nos collaborateurs et à la pertinence de notre stratégie.

Au moment où nous démarrons une nouvelle année, je souhaite revenir en quelques mots sur notre développement aux États-Unis et au Canada qui crée, pour Mazars et pour le marché de l'audit et du conseil dans son ensemble, une véritable nouvelle donne. Mazars North America Alliance, un accord conclu avec cinq cabinets leaders aux États Unis et au Canada, confirme Mazars comme un acteur de choix et accroît considérablement nos capacités régionales, pour nous permettre de mieux servir nos clients internationaux.

Ajoutés à notre performance financière, notre volonté de tirer le maximum des évolutions technologiques et l'équilibre de notre modèle multidisciplinaire nous permettent de regarder l'avenir avec optimisme. La force de notre *partnership* intégré unique réside dans sa capacité vérifiée à recruter, développer et responsabiliser les meilleurs talents, et à fournir la meilleure experience à nos clients, sur tous les continents.

Nous avons pleinement conscience des opportunités que nous réservent les années à venir, même si nous ne sous-estimons pas les défis auxquels nos parties prenantes et nous-mêmes devrons répondre, du fait de réglementations plus strictes, de notre engagement à accompagner la transformation de nos clients, de la digitalisation de nos professions, ou des enjeux de cyber-sécurité. Dans ce contexte, Mazars poursuivra ses objectifs de contribuer au développement durable de ses clients, et, en pleine fidélité à ses valeurs, à la construction d'un monde plus équitable et plus prospère. Nous mettrons nos expertises et notre indépendance au service de ce que nous considérons comme juste pour celles et ceux avec qui nous travaillons, et pour l'intérêt général. Nous continuerons à tenir nos promesses.

**Hervé Hélias**
CEO et Président du Conseil de Gérance

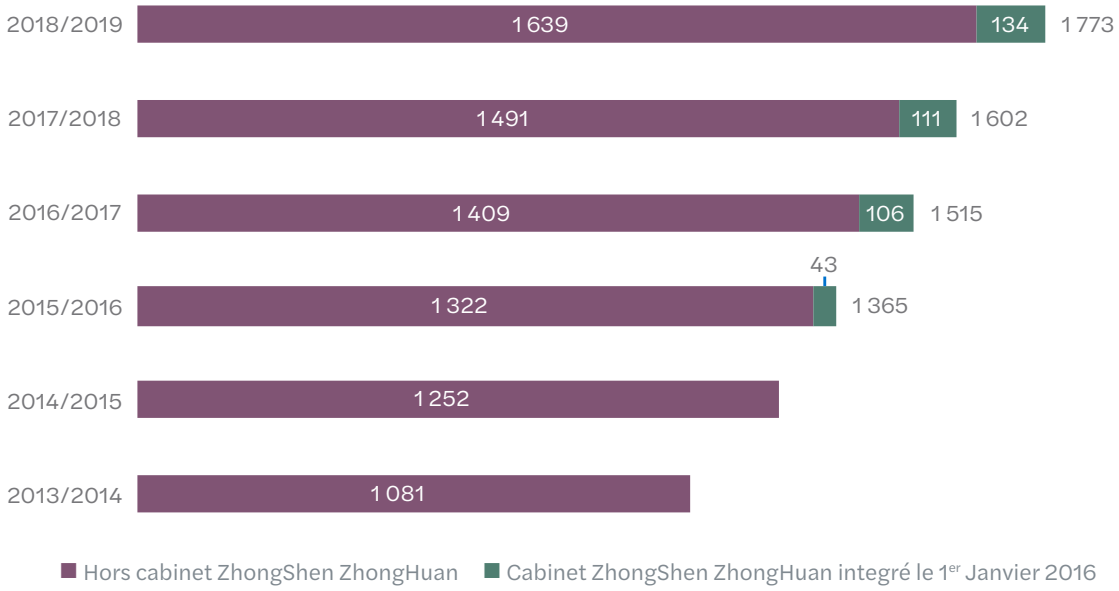
# Résumé

## Chiffre d'affaires : 2019, une excellente année

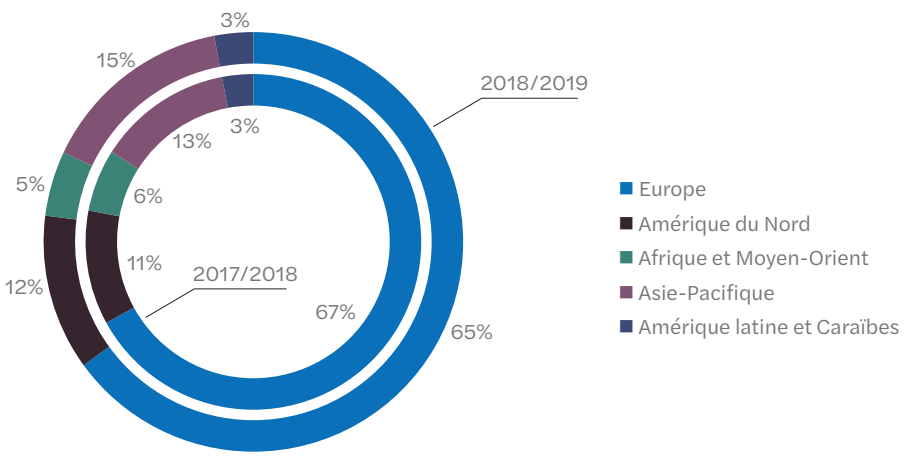
**1,8Md €**
de chiffre d'affaires

**10,4%**
de croissance

En millions d'euros




Par zone géographique



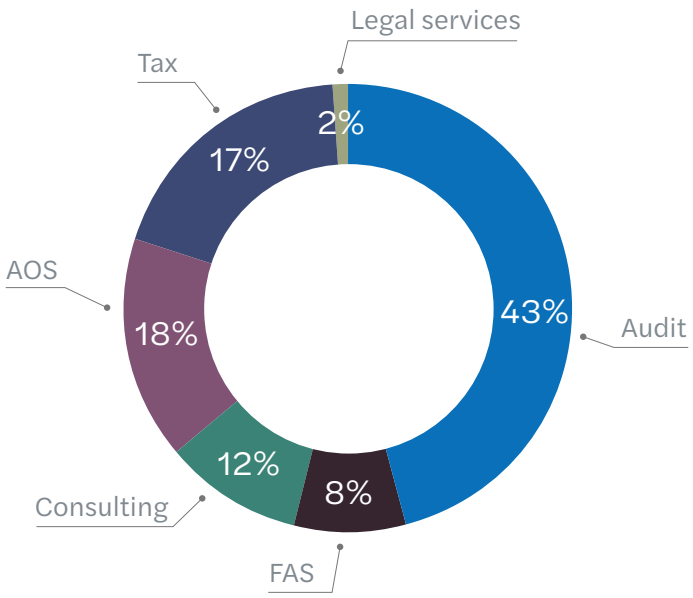
# Résumé

## Croissance par zone géographique

| En millions d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 | Variation |
|---|---|---|---|
| Europe | 1 075 | 1 161 | 8,1% |
| Amérique du Nord | 184 | 206 | 12,1% |
| Afrique et Moyen-Orient | 89 | 97 | 9,4% |
| Asie-Pacifique | 214 | 263 | 22,6% |
| Amérique latine et Caraïbes | 40 | 46 | 13,1% |
| **TOTAL** | **1 602** | **1 773** | **10,7%*** |

* Y compris +0 2% d'impact change.

## Répartition par ligne de services*: un équilibre entre audit et non-audit

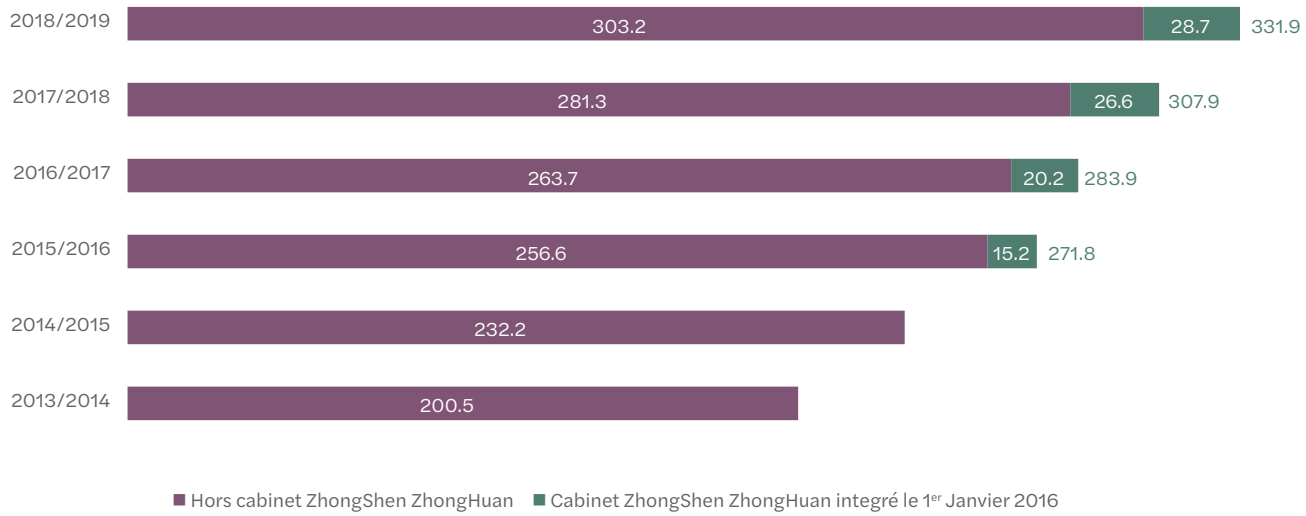



* Hors cabinet ZhongShen ZhongHuan

# Résumé

## Rentabilité : une performance impressionnante

Surplus alloué aux associés :
En millions d'euros

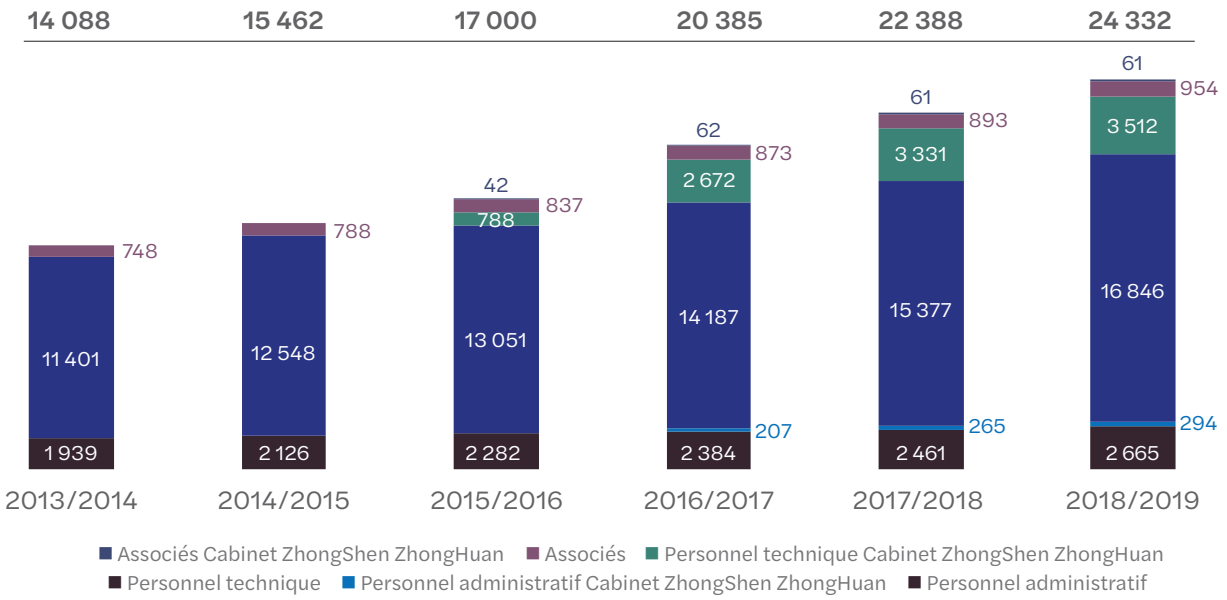



## Près de 24 400 professionnels dans le monde au sein de notre *partnership* integré

**40 400**
professionnels

**24 400**
dans le *partnership* intégré de Mazars

**16 000**
via Mazars North America Alliance



# Gouvernance

# Notre modèle de gouvernance

**Mazars tire sa force et sa singularité de son modèle de *partnership* intégré et indépendant, fondé il y a 24 ans, en 1995. Il repose d'abord sur l'expression démocratique de chacun de nos associés, qui élisent nos organes de gouvernance, cooptent ensemble celles et ceux qui viennent enrichir notre patrimoine commun, et nous rendre ainsi collectivement plus forts, et approuvent nos grandes orientations stratégiques.**

## Au cœur de notre modèle : les associés

L'aventure Mazars est une aventure collective dans laquelle chacun de nos 1 015 associés a choisi de s'engager. Tous partagent une même vision de leur métier, une même exigence technique et éthique, une même détermination à proposer le meilleur service à leurs clients. Individuellement et collectivement, ils font vivre l'esprit entrepreneurial qui fonde notre identité et notre action. Dans notre *partnership*, tous nos associés partagent les risques et les bénéfices, et décident ensemble de leur avenir commun. Chaque année, ils sont ainsi réunis en assemblée générale, afin de valider la désignation des nouveaux associés, d'approuver les résultats consolidés de l'exercice écoulé et de voter sur les orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe. Tous les quatre ans, ils sont appelés à élire les membres de nos organes de gouvernance.

## Deux instances de gouvernance aux missions complémentaires

Nos organes de gouvernance ont chacun un rôle et des missions clairement définis 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*, dans le cadre des grands objectifs stratégiques collectivement définis. Il concentre prioritairement son action sur la poursuite et l'accélération de la croissance dans le but d'assurer le développement du Groupe, ainsi que la qualité et la pérennité de ses activités.

Le Conseil de Gérance, en place au 31 août 2019, a été principalement élu en décembre 2016 par les associés réunis en assemblée générale. Son mandat se termine avec l'approbation par l'assemblée générale des états financiers 2019/2020.

Au 31 Août 2019, le Conseil de Gérance était composé de 11 membres :

- Hervé Hélias (France) : Président du Conseil de Gérance et CEO, Groupe Mazars
- Antonio Bover (Espagne)
- Pascal Jauffret (Italie)
- Rudi Lang (Royaume-Uni)
- Taïbou M'Baye (Sénégal)
- Dr. Christoph Regierer (Allemagne)
- Véronique Ryckaert (Belgique)
- Wenxian Shi (Chine)
- Ton Tuinier (Pays-Bas)
- Phil Verity (Royaume-Uni)
- Victor Wahba (États-Unis)

### Le conseil de surveillance

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

Au 31 Août 2019, le Conseil de Surveillance était composé de 11 membres :

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

* membre externe

### Les exécutifs nationaux

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

## Une gouvernance au service de la création de valeur partagée

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

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

# Rapport du conseil de gérance

**La décision prise en 2004/2005 de préparer et publier un rapport annuel, incluant nos états financiers consolidés établis en conformité avec le référentiel des normes internationales d'information financière (IFRS), et audités par deux commissaires aux comptes, reste une caractéristique singulière 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 2018/2019 sur nos activités et performances**

## 1. 2019, Une annee de croissance organique exceptionnelle

**Avec le cabinet ZhongShen ZhongHuan**

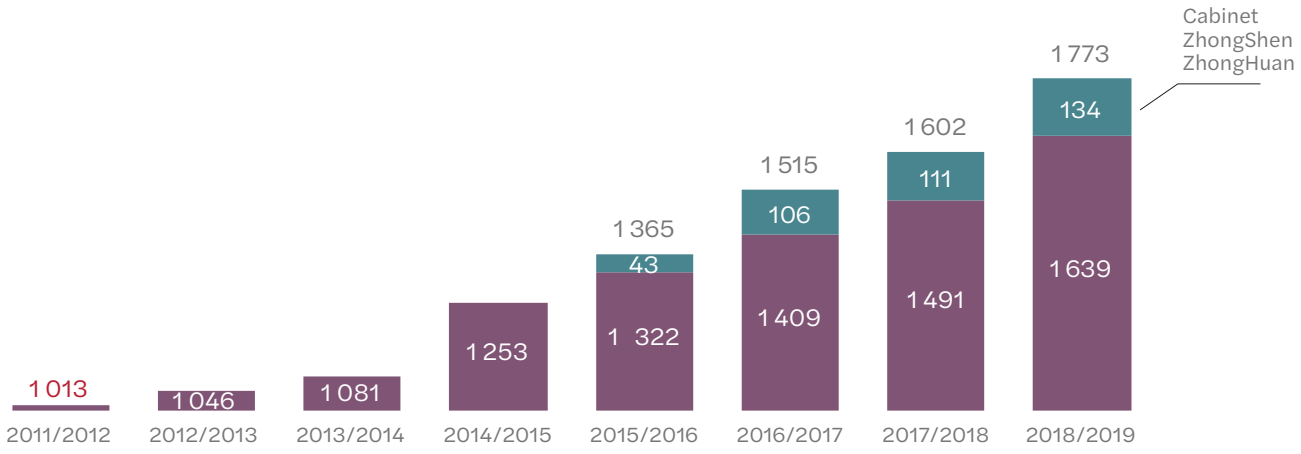
| 1,77 Md € | +10,7% | 24 332 |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | Croissance* | ETP |

* Y compris effet de change.

Cette année, Mazars a encore accompli une performance impressionnante avec une croissance globale à deux chiffres de 10,7% dont +9,0% de croissance organique. Notre chiffre d'affaires a atteint 1 773 millions d'euros, soit 171 millions d'euros de plus que pour l'exercice précédent, et ce malgré un environnement économique difficile dans plusieurs pays. L'effectif global s'est accru de +8,7%, soit moins que la croissance du chiffre d'affaires, et comprend 1 015 associés ainsi que 3 867 associés et collaborateurs du cabinet ZhongShen ZhongHuan.

### Evolution du chiffre d'affaires

En millions d'euros



**Sans le cabinet ZhongShen ZhongHuan**

| 1,64 Md € | +9,9% | 20 465 |
|---|---|---|
| fee income | Croissance* | ETP |

* Y compris effet de change

**Tous les chiffres qui suivent excluent la contribution du cabinet ZhongShen ZhongHuan.**

Lors de l'assemblée générale des associés tenue à Cannes en décembre 2018, le Conseil de Gérance avait présenté un budget ambitieux pour 2018/2019 :

| | Cibles du budget 2018/2019 (aux taux de change 17-18) | Réel 2018/2019 |
|---|---|---|
| Croissance du chiffre d'affaires | +8,0% | +9,7% before forex impact |
| Marge brute | 47,8% | 47,5% |
| Frais généraux | 29,1% | 29,0% |
| Surplus | €297,2m | €303,2m |

A l'exception du pourcentage de marge brute, toutes les cibles ont été atteintes.

## Faits marquants

- Nos plus grands marchés ont maintenu de belles performances avec des croissances de +11,8% aux USA, +11,6% en Allemagne, +10,4% aux Pays-Bas, +8,4% au Royaume-Uni et +25,7% en Suisse ;
- La législation européenne imposant une rotation obligatoire commence à avoir des impacts positifs, de même que la réforme de l'audit au Royaume-Uni ;
- Les principales acquisitions de l'année ont eu lieu en Australie avec l'intégration de cabinets à Brisbane et Melbourne, en France avec l'impact année pleine d'Alter&Go, au Nigéria avec l'intégration d'Ojike & Partners et à Singapour avec la création de MCS (Mazars Consulting Singapore), qui inclut également une filiale à Taiwan.

## Chiffres clés

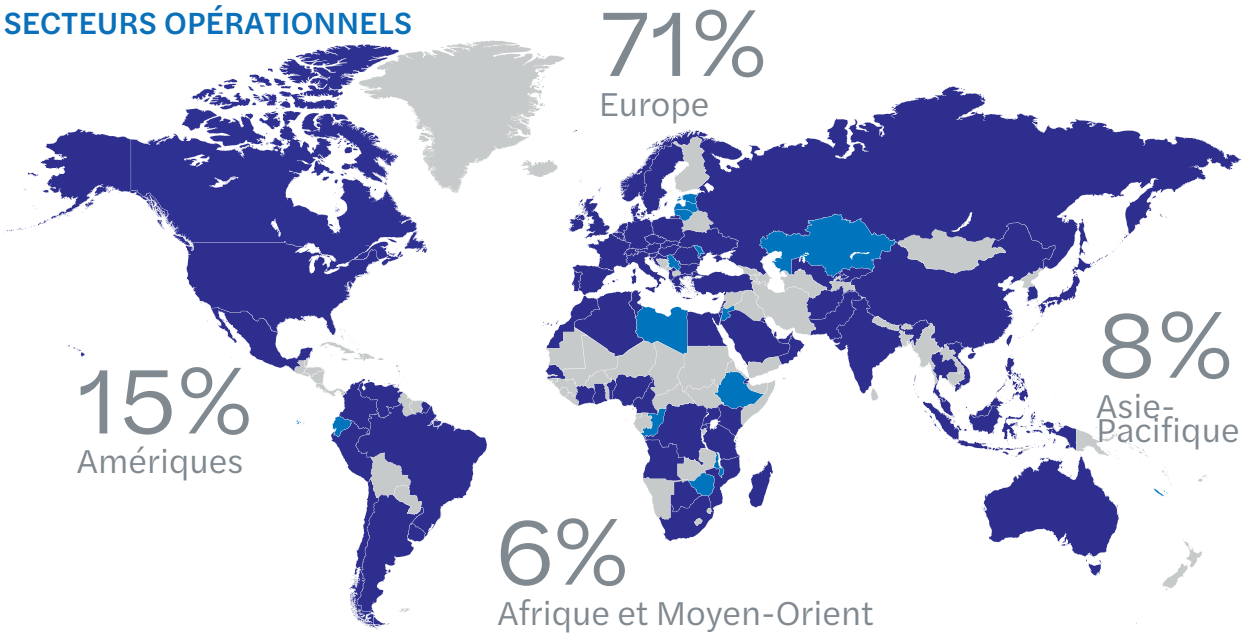
Cette année, nous avons intégré 4 nouveaux pays : l'Afghanistan (nouvelle implantation), Palestine, Slovénie et Ouzbékistan. A l'inverse, la Namibie ne fait plus partie de notre *partnership*.

Notre implantation internationale s'est donc étendue à 90 pays et territoires intégrés.

| En millions d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 | Variation | Valeur |
|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires net | 1 491 | 1 639 | 9,9% | 148 |
| Surplus allocated to partners | 281 | 303 | 7,8% | 22 |

Sans le cabinet ZhongShen ZhongHuan, la croissance est de +9,9% ou de +9,7% hors effet de change.
La croissance externe atteint +1,4% (+23 millions d'euros) et la croissance organique, +8,1% (+121 millions d'euros).
L'impact de change a été légèrement positif à +0,2% (+4 millions d'euros).

## 2. SECTEURS OPÉRATIONNELS




**Amériques dont :**

États-Unis 12% - Mazars USA LLP

**Afrique et Moyen-Orient dont :**

South Africa 2% - Mazars Accountants South Africa

**Europe dont :**

France 25% - Mazars SA
Royaume-Uni 13% - Mazars LLP
Allemagne 9% - Roever Broenner Susat Mazars GmbH
Pays-Bas 7% - Mazars Paaderkooper Hoffman NV
Espagne 2% - Mazars Auditores SLP
Irlande 2% - Mazars Ireland
Suède 2% - Mazars SET
Suisse 2% - Mazars Holding

### 2.1 Chiffre d'affaires par secteur operationnel

| En millions d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 | Variation | Valeur |
|---|---|---|---|---|
| France | 384 | 405 | 5,7% | 22 |
| Royaume-Uni | 191 | 207 | 8,4% | 16 |
| Europe - autres pays | 500 | 549 | 9,8% | 49 |
| Amérique du Nord | 184 | 208 | 12,1% | 22 |
| Amérique latine et Caraïbes | 40 | 46 | 13,1% | 5 |
| Asie-Pacifique | 103 | 129 | 24,6% | 26 |
| Afrique et Moyen-Orient | 89 | 97 | 9,4% | 8 |
| **Total** | **1 491** | **1 639** | **9,9%** | **148** |

## 2.2 Details par secteur opérationnel

### France

A 405,3 millions d'euros, le chiffre d'affaires année pleine s'accroit de 21,7 millions d'euros (+5,7%) comparé aux 383,6 millions d'euros de l'exercice précédent. La croissance organique atteint +12,7 millions d'euros (+3,2%).

En Channel 1, tous nos grands mandats d'audit ont été renouvelés et nous avons gagné de nouveaux mandats significatifs tels qu'Eiffage et Faurecia. La croissance a également été soutenue du fait d'un bon développement régional au service de petites ou moyennes entreprises.

En Channel 2, nos activités ont poursuivi leur forte croissance (+15,2 millions d'euros de croissance organique) dans tous les secteurs.

La croissance nous a permis de continuer de financer nos investissements :

- En maintenant les équipes d'audit au même niveau que l'an dernier malgré une petite contraction de l'activité ;
- En continuant à amortir nos relations clientèles acquises sur des durées courtes alignées sur leur financement ;
- En allouant des ressources budgétaires au financement de l'innovation et à la poursuite de la transformation de nos activités.

Toutes activités confondues, notre effectif technique s'est accru de +5,4% de 2 956 à 3 110 collaborateurs.

Ces investissements, ainsi qu'une plus forte croissance des activités de Channel 2 à l'effet légèrement dilutif au niveau de la marge brute, ont entraîné une diminution de la marge brute de -0,9 points, laquelle est donc passée de 46,4% à 45,5%.

Les frais généraux ont été contenus à 104,1 millions d'euros, soit une hausse à périmètre constant de seulement +0,2 millions d'euros malgré la croissance des activités. En incluant les frais liés à l'innovation, les frais généraux représentent 25,7% du chiffre d'affaires soit un niveau stable par rapport à l'an dernier.

En conséquence, le surplus atteint 80,5 millions d'euros (contre 79,5 millions d'euros en 2017/2018), soit 20% du chiffre d'affaires.

### Royaume-Uni

Le surplus généré au Royaume-Uni a dépassé le niveau budgété pour 2018/2019.

La croissance du chiffre d'affaires de 8,3%, en monnaie locale, a été surtout organique. Toutes les lignes de service ont augmenté leur chiffre d'affaires, atteignant des croissances à deux chiffres dans le cas de l'Audit (13%) et d'AOS (15%), malgré la poursuite des incertitudes relatives au Brexit et la faible croissance au Royaume-Uni.

La capacité des effectifs a été augmentée afin de continuer à investir dans l'amélioration de la qualité et de tirer parti des changements du marché dus aux réformes réglementaires, notamment en audit. De ce fait, la marge brute s'est légèrement tassée à 48%. Cependant, le nombre d'associés Carl a baissé et le chiffre d'affaires par associé Carl a progressé, ce qui, compte tenu de la réduction des frais généraux a permis d'accroître de 15% le surplus par associé.

## Autres secteurs opérationnels

### Reste de l'Europe

Dans le reste de l'Europe, la coopération régionale s'est accrue, avec la mise en place de plusieurs groupes de travail par lignes de service, secteurs ou fonctions support. En conséquence, les pays bénéficient de synergies plus nombreuses et engagent des investissements communs profitant à tous. Parmi les nombreuses initiatives, on peut citer l'adoption d'un outil partagé de CRM (Salesforce) par plus de 13 pays ou la coordination au niveau régional du développement des activités. Une plateforme de services financiers a été lancée et le FAS (Financial Advisory Services) continue de croître avec de plus en plus d'échanges entre les pays. Les autres lignes de service développent également des synergies : tels les programmes de formation partagés au niveau des lignes AOS (Accounting and Outsourcing Services), Tax et Audit. La région a également commencé à structurer sa plateforme RH. L'ensemble a généré une croissance solide malgré la relative faiblesse de l'économie européenne. Dans le sillage de l'activité Consulting, toutes les lignes de service sont en expansion, comme cela a été démontré par le gain emblématique de l'audit de Goldman Sachs.

### Amérique du Nord

La croissance aux États-Unis a atteint 6,2% en 2018/2019 tenant compte de l'ajustement de l'effet de change. Cette croissance est uniquement organique et impulsée par une croissance à deux chiffres (de presque 15%) de l'offre de services Consulting. Le secteur de la santé, qui continue de croître fortement d'une année sur l'autre, et le lancement d'une offre de conseil dans le domaine de la cyber-sécurité et de la sécurité informatique ont été les principaux moteurs de cette croissance. L'audit a progressé de plus de 5,0% principalement grâce à l'acquisition de nouveaux clients internationaux, à notre expansion sur le sol américain et au renforcement de nos implantations à Chicago et à Los Angeles. Le chiffre d'affaires de l'activité Tax a augmenté d'environ 5% grâce à un mix équilibré de nouveaux clients et à la progression d'autres services spécialisés tels que le conseil fiscal international et notre réponse aux nouvelles exigences de conformité de la législation fiscale américaine.

La Mazars North America Alliance, créée au cours de l'exercice, a étendu notre couverture de l'Amérique du Nord avec l'ajout de 16 000 professionnels aux États-Unis et au Canada. Sa mise en œuvre et le partage des rôles par les membres de l'Alliance sont en cours avec l'élaboration notamment de programmes de travail et de dispositifs de gouvernance. L'Alliance permettra de compléter et d'améliorer encore les projets d'expansion et de développement de Mazars aux États-Unis.

### Amérique latine et Caraïbes

La région Amérique latine et Caraïbes a connu la croissance en 2018/2019, mais toutefois bien moins que prévu.

L'évolution économique de la région a surtout été caractérisée par une grande incertitude et une grande volatilité. Il s'agit d'une région jeune avec des niveaux très bas de revenu moyen. La hausse de la consommation intérieure a toutefois partiellement compensé les dommages engendrés par les incertitudes commerciales, dues au protectionnisme américain et à la force du dollar face aux monnaies locales. Les troubles politiques internes dans les trois principales économies de la région (Brésil, Mexique et Argentine) ont également quelque peu freiné la croissance économique.

Malgré tout, la région Amérique latine a progressé de +13,1%, deuxième croissance régionale du groupe Mazars, et a renforcé sa capacité à surmonter les difficultés.

Cette croissance est principalement imputable :

- Au Chili, avec une croissance à deux chiffres, et l'embauche d'anciens associés seniors de Big4 ;
- A la Colombie, qui a également réussi une croissance à deux chiffres ;
- Et à de bonnes performances organiques au Brésil et au Mexique.

### Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires de la région Asie-Pacifique a cru de 24,6% en raison d'une combinaison équilibrée de croissance externe (+9,9%) et organique (+11,2%). Le 1er janvier 2019 nous avons accueilli deux nouveaux cabinets, Hanrick Curran à Brisbane et Cummings Flavel McCormack à Melbourne. Avec nos entités existantes, nous comptons désormais en Australie 302 associés et collaborateurs et 30 millions d'euros de chiffre d'affaires en année pleine. Notre croissance organique en Asie-Pacifique reste très forte car nous continuons de gagner des parts de marché dans certaines économies à croissance rapide. Au Japon (+36,7%), nous restons sur une trajectoire dynamique dans une économie clé. Au Vietnam (+26,1%) et en Thaïlande (+19,5%), nous avons une forte présence sur le marché et sommes bien placés pour tirer d'économies nationales à croissance rapide. Il en va de même pour nos équipes en Chine (+9,5%), à Singapour (+6,9%) et en Indonésie (+7%). Nos principaux leviers de croissance sont l'AOS et l'Audit. Hong-Kong a réalisé une excellente performance (+12,1%) avec d'importantes introductions en bourse, même si l'impact de la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis, ainsi que la situation politique interne, ont créé une incertitude croissante vers la fin de l'exercice et se poursuivront sur l'exercice 2019/2020. En dépit de la croissance observée sur toute la région, nous sommes confrontés à une pression forte sur nos honoraires ainsi qu'à des stratégies de tarification extrêmement agressives de la part de certains de nos concurrents.

### Afrique et Moyen-Orient

La région Afrique et Moyen-Orient est celle qui compte le plus grand nombre de pays (34 au total). Cette année, elle s'est concentrée sur quatre priorités : le développement commercial, la qualité, la sécurité informatique et la couverture géographique. Le développement commercial a été concentré sur les bailleurs de fonds du Programme panafricain et l'expertise sectorielle, notamment dans les domaines bancaires et des télécommunications. La qualité a également été considérée comme un facteur distinctif clair et a donc été un objectif majeur. Nous avons maintenant deux associés en charge de la qualité qui aident les pays à mettre en œuvre des plans d'action pour améliorer leur performance qualité. De plus, la qualité ne pouvant aller sans sécurité informatique, grâce au groupe, la région compte déjà deux responsables en charge de la sécurité informatique. Enfin, la région s'emploie toujours activement à identifier de bons cabinets dans de nouveaux territoires et à augmenter notre taille dans les pays où une croissance s'impose. Le Moyen-Orient poursuit son expansion et nous renforçons les liens entre pays grâce à des projets et objectifs communs.

## 2.3 Effectifs moyens par secteur opérationnel

| En millions d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 | Variation | Valeur |
|---|---|---|---|---|
| France | 3 508 | 3 720 | 6,0% | 212 |
| Royaume-Uni | 1 906 | 2 089 | 9,6% | 184 |
| Europe - autres pays | 5 609 | 6 151 | 9,7% | 542 |
| Amérique du Nord | 1 007 | 1 043 | 3,6% | 36 |
| Amérique latine et Caraïbes | 1 388 | 1 580 | 13,9% | 192 |
| Asie-Pacifique | 2 488 | 2 846 | 14,4% | 357 |
| Afrique et Moyen-Orient | 2 826 | 3 038 | 7,5% | 212 |
| **Total** | **18 731** | **20 465** | **9,3%** | **1 734** |

Nos effectifs moyens ont augmenté légèrement moins que la croissance du chiffre d'affaires hors impact de change (+9,7%). Les plus fortes progressions ont été enregistrées pour le Consulting (+23,4%) et Legal services (+19,4%).

## 3. Lignes de services et secteurs

Le chiffre d'affaires 2018/2019 peut être ventilé par offre de service comme suit :

| En millions d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 | Variation |
|---|---|---|---|
| Audit | 659 | 706 | 7,2% |
| FAS | 117 | 126 | 7,9% |
| Consulting | 162 | 199 | 22,7% |
| AOS | 269 | 290 | 7,8% |
| Tax | 263 | 289 | 9,9% |
| Legal services | 22 | 29 | 34,9% |
| **Total** | **1 491** | **1 639** | **9,9%** |

Avec une croissance de +7,2% pour le Channel 1 qui reste forte, le véritable levier de la croissance reste toujours le Channel 2 (+12,1%). Le Channel 1 représente 43,1% du total contre 44,2% pour l'exercice précédent.

### 3.1 Lignes de services

#### Audit

L'audit est au cœur de notre activité et représente 43,1% de notre chiffre d'affaires global. La croissance du chiffre d'affaires de +7,2% démontre que notre modèle d'entreprise, nos valeurs et notre stratégie de développement sont robustes, fiables et pertinents. Malgré cette croissance en chiffre d'affaires, nous continuons pourtant à éprouver une pression sur les honoraires et une inflation du coût du personnel technique qui, combinées aux obligations réglementaires toujours plus strictes et aux investissements dans de nouveaux outils, ont un impact sur notre rentabilité.

Le gain de quelques mandats d'audit majeurs a contribué à notre succès, tels que Goldman Sachs, Faurecia, Greenpeace International, Coface et Candy Group, de même que la rétention de quelques mandats majeurs existants tels que Thales et SCOR. Ce ne sont là que quelques-unes des réussites de nos équipes mondiales qui affirment et renforcent le positionnement de Mazars en tant qu'auditeur de confiance au service de grands groupes internationaux cotés en bourse, de fondations caritatives, du secteur public et d'entreprises privées.

Nos succès reflètent l'excellence technique de nos collaborateurs et la qualité de nos prestations. Nous restons déterminés à poursuivre notre stratégie de transformation de l'audit chez Mazars, tant pour l'amélioration continue de la qualité que par la recherche de gains d'efficacité.

La mise en œuvre d'Atlas, notre nouvelle plateforme d'audit mondiale, est au cœur de cette stratégie. Au cours de 2018/2019, Atlas a été déployé avec succès dans 75 pays, nous rapprochant ainsi de notre objectif de réaliser 100% de nos audits avec Atlas d'ici fin 2020.

En réponse à la demande du marché, et en ligne avec notre stratégie de transformation, nous nous sommes également fixé l'objectif d'améliorer notre capacité d'analyse de données :

- D'une part, en aidant nos équipes d'audit à développer des stratégies d'audit plus sophistiquées au moyen de l'analyse de données ;
- D'autre part, en offrant des solutions pour atteindre cet objectif, dont Atlas Analytics et le lancement du Mazars Centre of Excellence for Data Analytics.

Nous transformons la façon dont nous effectuons et réalisons nos audits, mais nous restons fidèles à nos valeurs et à nos caractéristiques uniques. Nous nous positionnons ainsi comme le premier partenaire de nombreuses entreprises et de leurs parties prenantes. Nos audits sont source d'expérience augmentée et de valeur réelle pour les parties prenantes et contribuent à des économies plus durables. Dans un marché mouvementé de l'audit, qui exige davantage de choix et plus de résilience, Mazars constitue un véritable challenger.

Nous sommes optimistes pour l'avenir de l'audit et nous voulons être un acteur actif sur le marché, en augmentant notamment notre part de mandats d'audit de grands groupes internationaux. Nous y sommes déjà considérés comme une alternative crédible aux Big4. Ces réalisations n'auraient pas été possibles sans l'excellent travail et l'engagement en matière de qualité manifestés par toutes nos équipes.

## Financial Advisory Services

2018/2019 a été une excellente année pour la ligne de service *Financial Advisory Services* (FAS) avec d'importants résultats financiers dans beaucoup de pays. Nous sommes fiers d'avoir vu le lancement de FAS dans un certain nombre de nouveaux pays et de constater que les cabinets sont de plus en plus structurés et font preuve d'un dévouement quotidien. Ce travail, et l'investissement qui l'accompagne, portent leurs fruits, comme en témoignent d'excellents exemples de collaboration transfrontalière au sein de la communauté FAS. Nous avons accordé une attention particulière, depuis un an, à nos procédures de qualité et d'analyse des risques, y compris le déploiement d'outils QRM (*Quality Risk Management*) et d'un système interne d'habilitation qui nous a permis de structurer une communauté de plus de 200 licenciés experts FAS dans 40 pays. Cette année, nous avons également lancé une offre mondiale de services de restructuration, à l'occasion de notre conférence annuelle FAS, destinée à devenir notre 6ème offre. Le développement de cette offre sera un focus important durant les 12 mois qui viennent, de même que la poursuite de notre expansion géographique et une stratégie ciblée de développement commercial et marketing.

## Consulting

En prévision d'une période de croissance soutenue, le consulting se transforme. Depuis la Conférence du consulting à Milan en juillet, nous avons renouvelé notre engagement à harmoniser nos services de consulting, nos méthodes et outils de travail afin de constituer une plateforme permettant un renforcement de notre collaboration mondiale et de notre croissance. L'exercice 2018/2019 a vu une hausse importante d'appels d'offres internationaux et nous œuvrons afin d'améliorer rapidement notre capacité à y répondre en temps et en heure et à remporter ces opportunités majeures. Si chaque composante de la ligne de service prévoit de contribuer fortement à notre croissance, nous continuons néanmoins à penser que les opportunités les plus importantes sont dans les domaines de la conformité, de la gestion des risques (notamment dans le secteur des services financiers) et de la cyber-sécurité, et nous développons des plans d'investissement dans des pays clés afin de mieux dimensionner nos ressources en la matière, sans pour autant délaisser les domaines émergents de l'analyse de données et de la robotique. Notre offre de Transformation Financière a accompli un pas important avec le lancement de notre microsite Smart Finance, et nous y comptons pour pénétrer ce marché à travers le monde. L'exercice 2019/2020 doit nous fournir l'occasion d'accomplir un grand pas de plus dans la structuration de notre organisation, la mise en œuvre d'outils d'amélioration de notre communication et l'accroissement du volume de nos missions afin d'asseoir la réputation de Mazars comme l'un des quelques cabinets, dans le monde, capables de fournir des services de consulting innovants à des organisations mondiales en phase de croissance.

## Accounting and Outsourcing Services

Notre activité AOS (*Accounting and Outsourcing Services*) 2018/2019 a été principalement impulsée par la croissance continue de nos clients de taille petite et moyenne dans les pays d'Europe de l'Ouest et, en Afrique du Sud, et par nos grands clients internationaux. De plus, de nouvelles missions internationales importantes ont démontré l'intérêt de notre offre de services pour les grandes entreprises. En Afrique, L'Oréal a été une victoire majeure en fin d'exercice. Nous avons également signé cette année des contrats avec un certain nombre de clients très connus tels que Legrand, Vallourec, Lufthansa, Ryanair, IWG/Regus et eBay. Nous avons remarqué un intérêt croissant du secteur financier pour notre offre de paie. Nos équipes ont été invitées à participer à un grand nombre d'appels d'offres relatifs aux traitements mondiaux de la paie et nous avons gagné une mission importante avec Citibank.

Au total, l'activité a cru de 7,8% en 2018/2019, représentant 18% du chiffre d'affaires total de Mazars.

Nous avons poursuivi le développement de notre équipe centrale AOS à Bucarest, qui assiste les pays européens en termes d'appels d'offres, d'activités de coordination et du déploiement d'inControl. En fin d'exercice, 11 salariés étaient dédiés à ces activités.

Nous avons lancé un cursus de formation AOS en fin d'exercice et comptons à présent développer de nouveaux modules afin d'harmoniser notre approche de la qualité et de développer une démarche cohérente dans toutes nos régions.

Nous avons également réalisé d'importants développements technologiques. HReasily nous a permis de poursuivre le développement d'une solution de paie intégrée pour l'Asie ; nous avons par ailleurs signé un partenariat stratégique avec une start-up, Payzaar, dans le but de positionner Mazars en tant que véritable prestataire mondial pour la paie, avec une solution intégrée de *reporting*.

### Tax

L'année 2018/2019 a commencé avec un évènement unique pour la ligne de service Tax. Nous avons lancé notre LL.M (Master en Droit) spécialisé en droit fiscal international, proposé dans un environnement d'apprentissage en ligne, et développé conjointement avec le King's College de Londres. Nous sommes fiers d'être le premier cabinet à proposer à nos collaborateurs ce LL.M en droit fiscal international, ouvert exclusivement aux fiscalistes de Mazars. Le diplôme supérieur de deux ans à temps partiel est conçu pour développer des compétences techniques et pratiques complètes pour nos senior managers, directeurs et associés, et couvre les outils nécessaires pour naviguer dans un contexte fiscal international complexe. Nous avons accueilli des collègues de Mazars de différents pays et continents. Ce cursus témoigne de notre engagement à créer les meilleures opportunités de développement personnel pour nos équipes et de notre volonté d'investir dans la formation de nos collaborateurs.

Au bénéfice de nos clients, nous avons aussi organisé notre 7e International Tax Conference 2018 à Londres le 13 octobre 2018. Elle avait pour thème principal la fiscalité digitale et la technologie, ainsi que leur évolution dans le futur, et a rassemblé 280 participants dont deux tiers de clients, prospects et relations ; et un tiers de collaborateurs Mazars.

Notre communauté spécialisée dans les taxes indirectes a également organisé sa première conférence clients en janvier 2019 à Berlin. Elle a également attiré de nombreux participants et a été très appréciée de nos clients et prospects.

Nos équipes spécialisées en mobilité internationale, prix de transfert, taxes indirectes, clients privés et services financiers ont continué à développer leur couverture internationale. Elles collaborent au service de plusieurs grands clients internationaux et pour répondre à des appels d'offres. Elles organisent leurs conférences annuelles dans le but de partager leurs connaissances et de créer des opportunités de développement commercial.

### Legal services

En 2018/2019 notre priorité a été la sensibilisation aux services juridiques et à la nouvelle stratégie juridique de Mazars. Nous avons engagé un dialogue avec des associés de plusieurs pays afin de leur expliquer la valeur ajoutée susceptible d'être générée par l'inclusion de services juridiques dans leurs offres de services. Nous avons constaté un appétit grandissant pour le développement et le renforcement de l'offre de services juridiques au niveau des pays et nous constatons déjà une hausse (de +16%), en comparaison avec 2017, du nombre de pays offrant des services juridiques dans le cadre de leur offre de service globale.

La ligne de service Legal services de Mazars se veut le conseiller de confiance capable de fournir des services juridiques de haute qualité. Nous pensons que le partage et l'amélioration des connaissances peuvent contribuer à la réalisation de cet objectif et nous avons donc créé des groupes de spécialistes pour le secrétariat juridique, le droit du travail, les fusions et acquisitions et le RGPD. Dans ce cadre, nous avons créé une plateforme permettant aux spécialistes de développer réseaux et outils, de partager et d'améliorer leurs connaissances et de créer ensemble des opportunités commerciales.

Nos experts digitalisation explorent par ailleurs un certain nombre d'outils destiné à pérenniser notre offre juridique. Dans la foulée de la nouvelle stratégie juridique de Mazars, présentée lors de l'assemblée générale de 2018, nous avons défini un plan commercial juridique capable de présenter un message consistant sur les capacités de Mazars Legal services, sur ce qui nous différencie en tant que conseils juridiques et sur la typologie de notre clientèle.

## 3.2 Secteurs

### Privately Owned Business

Au cours de l'exercice 2018/2019, le secteur des entreprises du secteur privé (POB) de Mazars a maintenu son objectif de fournir une expérience client améliorée à l'ensemble de nos clients POB. Pour les cinq plus grands pays, ce segment de clientèle important compte plus de 40 000 clients représentant plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nos spécialistes se sont mobilisés dans le but de renforcer leur communauté et d'améliorer la compréhension

des besoins commerciaux profonds du secteur, au moyen d'une analyse de la concurrence et d'une étude approfondie de données relatives à nos clients POB qui ont utilisé la démarche « Optimize ».

Cette approche nous a permis de constater que plus de 60% des clients de nos principaux secteurs majeurs (Industrie, distribution, services professionnels, vente au détail et transport et logistique) ont besoin d'appui en matière de planification stratégique afin d'améliorer leurs performances et d'atteindre leurs objectifs commerciaux. Cette année, l'équipe POB a développé une méthodologie Mazars de planification stratégique destinée à aider nos associés et équipes à proposer cette nouvelle offre de service, sur une base standardisée, grâce en partie à l'application améliorée Optimize Hub qui continue d'évoluer et d'être améliorée. Dans chacun des cinq plus grands pays, les groupes pilotes ont fait part de nombreux retours positifs de la part des clients et d'un bon niveau d'honoraires. La méthodologie peut être adaptée au secteur public ainsi qu'à des PME et nous travaillons avec les équipes mondiales Consulting afin d'accroître la sensibilisation et d'étendre le déploiement à toutes les équipes intéressées.

Durant 2018/2019, nous avons axé nos efforts sur l'examen de notre positionnement de marché POB et sur notre stratégie commerciale. Nous avons notamment posté, pour la première fois, notre contenu POB sur mazars.com. Nous travaillons pour que ce contenu soit repris sur les sites de nos pays afin de communiquer l'engagement client unique de Mazars.

### Financial Services

#### Développement commercial

Nous avons enregistré de nombreux et importants succès principalement en audit des services financiers internationaux. Cela démontre que le secteur Financial services propose une offre crédible au bon moment : Metlife, Genworth, Wells Fargo, Ing Pologne, Aviva Italie, Deutsche Bank en Pologne, en Italie et au Portugal, sans oublier Goldman Sachs et Coface.

En parallèle :

- La prospection en audit continue ;
- L'activité Conseil se développe et particulièrement concentrée dans les cinq pays suivants : Irlande, Royaume-Uni, France, Espagne et Maroc ;
- Nous avons progressé dans la gestion des clients stratégiques, pour lesquels en fonction de leur couverture géographique la communauté des associés est de plus en plus active sous l'impulsion de nos responsables grands comptes. Mazars élargit également son empreinte avec d'autres groupes comme Santander et Deutsche Bank.

#### Couverture géographique

La couverture géographique était une priorité majeure du Next20 pour le secteur Financial services.

Nous sommes en ligne avec le plan Next20 :

- Des investissements significatifs afin de développer une clientèle bancaire en Afrique du Sud ;
- Une expansion en Asie et notamment à Hong-Kong. Il importe de noter que Mazars a été retenu par la Société Générale comme prestataire de choix pour la région Asie-Pacifique ;
- De premiers gains grâce à notre desk européen bancaire à New York. De même, nous sommes confiants dans la capacité de Mazars North America Alliance à nous ouvrir de nouvelles portes en Amérique du Nord.

## 4. Rentabilité et financement

La marge brute consolidée a baissé légèrement de 47,8% à 47,5% du chiffre d'affaires et ressort à 779 millions d'euros. La pression sur les honoraires et sur les salaires continue à éroder nos marges.

Les frais généraux sont restés stables en poids à 29,1% du chiffre d'affaires en 2018/2019.

Le surplus alloué aux associés de 303,2 millions d'euros a dépassé la cible du Conseil de Gérance fixée au début de l'exercice à 297,2 millions d'euros à taux de change constants, et progresse donc de +7,8% par rapport à 2017/2018.

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

Le financement de nos activités est assuré pour l'essentiel par les associés. Il peut prendre des formes diverses (actions, prêts, comptes courants, rémunération différée...). Cette année, le financement par les associés aura représenté 13,4 mois de leur rémunération totale contre 14,2 mois en 2017/2018. Notre ratio des prestations réalisées non encore facturées et de créances clients a été réduit à 3,4 mois de chiffre d'affaires vs 3,6 mois l'année dernière.

## 5. Faits marquants de l'année

### Croissance

L'exercice 2018/2019 a été marqué par une croissance globale forte et par un développement soutenu dans la plupart de nos marchés dominants. Nos perspectives de croissance et cibles pour 2019/2020 restent fortes.

### Expansion aux États-Unis

L'exercice a vu le lancement réussi de Mazars North America Alliance, qui inclut Mazars et cinq grands cabinets d'audit, de fiscalité et de conseil aux

# Rapport du conseil de gérance

États-Unis et au Canada. Nous avons ainsi renforcé notre couverture de l'Amérique du Nord où nous avons à présent accès, en complément, à plus de 16 000 professionnels, qui nous permettent de proposer une gamme complète de services sur l'ensemble des deux pays.

### Développement commercial

En 2018/2019 nous avons :

- Démarré des programmes internationaux pour nos plus grands clients ;
- Développé un outil d'appels d'offres permettant d'émettre des offres de qualité homogène ;
- Amélioré nos outils de support du marketing et du développement commercial via le « Global Business Hubs » et la diffusion de newsletters ;
- Poursuivi le programme BDA (« Business Development Accelerator ») avec des acquis sur trois continents et le lancement de nouveaux groupes ;
- Démarré des études NPS (« Net Promoter Score ») dans six pays afin de collecter des indicateurs de satisfaction client ;
- Développé des stratégies de croissance pour nos secteurs de priorité (l'automobile, l'énergie, la distribution et les services financiers).

### Marque, marketing & communication

Cette année, le focus a été mis sur le développement de la cohérence de notre marque et de la connaissance de notre expertise avec :

- Un examen profond de la marque, préalable au lancement d'un nouveau positionnement de la marque en 2019/2020 ;
- Une revue de nos plus de 80 sites internet institutionnels ayant permis d'accroître le trafic de +10% ;
- La modernisation et le développement de nouveaux matériels et outils destinés à assurer une présentation homogène de Mazars et de nos solutions ;
- Une impulsion de nos activités dans les réseaux sociaux ayant permis d'accroître le nombre de nos « followers » de +16% depuis juin dernier ;
- La conduite d'ateliers et le développement de stratégies de marketing coordonnées pour l'ensemble de nos offres de service et secteurs ;
- Le développement d'une stratégie mondiale de « thought leadership » et le lancement de campagnes marketing pour l'ensemble de nos géographies, lignes de services et secteurs ;
- La diffusion d'études et le lancement de campagnes visant à influencer le débat global au sujet du co-commissariat aux comptes.
  on joint audit.

### Innovation

Accomplissements en 2018/2019 :

- Notre stratégie d'innovation et notre portefeuille de projets ont été présentés aux clients et nous ont valu 100% de réussite dans le cas de nos appels d'offres. Beaucoup de temps a été consacré à la prospection de clients ou prospects, ou à des visites du Mazars Lab. Les retours clients ont été excellents ;
- Deux nouveaux Mazars Lab ont été créés, l'un à Moscou et l'autre à Berlin, et des programmes de mobilité ont été initiés afin d'accroître la collaboration entre les Mazars Lab ;
- L'équipe d'innovation a doublé de taille avec de nouveaux membres (*Manager* en Data Science et pilotage de programmes). Plus de cinq nouvelles idées ont été transformées en solutions qui ont été déployées au niveau d'un pays ou du Groupe en l'espace de 12 mois, démontrant ainsi l'amélioration soutenue de nos capacités de développement ;
- Notre portefeuille de solutions constitue à présent un marché de l'innovation, ainsi qu'une communauté d'ambassadeurs de l'innovation nous aidant à les adopter. 40 pays sont dorénavant impliqués.

L'année 2019/2020 s'annonce passionnante avec le déploiement intégral d'Atlas, la nouvelle stratégie de positionnement de marque, les solutions innovantes proposées à nos lignes de services et secteurs et quelques opportunités de croissance externe très intéressantes et très prometteuses.

Nous avons confiance dans notre capacité à atteindre l'objectif Next20 de chiffre d'affaires l'année prochaine, malgré les quelques situations économiquement et parfois politiquement difficiles ici et là dans le monde. Une stratégie forte de développement commercial et un suivi attentif de notre base clients sont essentiels à l'accomplissement de nos objectifs.

En tant qu'associés, il nous faut continuer à investir dans nos solutions, outils, processus QRM et équipes, et dans notre marque, afin de proposer un avenir souriant à tous nos collaborateurs et à l'organisation globale.

Enfin, nous voulons remercier toutes nos équipes à travers le monde pour l'engagement, les efforts et la passion qui ont permis de faire de l'exercice 2018/2019 un véritable succès.

**Le Conseil de Gérance**

# Rapport du conseil de surveillance

**Le Conseil de Surveillance *(Group Governance Council* ou GGC) est l'organe de supervision du Groupe Mazars. Elu par l'assemblée générale des associés en décembre 2016, le GGC actuel est composé de femmes et hommes de tous les horizons, sous la direction de Tim Hudson, son président. Pendant l'exercice 2018/2019, le GGC a concentré ses efforts sur plusieurs grands sujets.**

## Qualité et Risques

### Qualité et conformité

La supervision des procédures de qualité et de gestion des risques au sein du Groupe est l'une des responsabilités clés du GGC.

Une quantité importante d'information est disponible dans le Rapport de Transparence du Groupe, ainsi que via la publication des résultats des rapports des contrôles effectués par les régulateurs dans un certain nombre de pays.

Nous avons revu les conclusions de la campagne de contrôles qualité menée par le comité IQC (*International Quality Control*) du *Quality & Risk Management* (QRM) Board du Groupe.

- Le GGC a notamment constaté que les régulateurs avancent vite et que nous devons être encore plus rapides sur les sujets liés à la qualité. Nous avons demandé au QRM Board de préparer un plan d'action qui permettra au Groupe de progresser à un rythme soutenu en 2020 et au-delà ;
- Nous avons également demandé que les leçons tirées de l'analyse des causes soient diffusées, lorsque nécessaire, à l'échelle du Groupe, au travers de formations pour les associés et les collaborateurs.

### Autre sujets liés aux risques

Le Comité des Risques du GGC a travaillé sur plusieurs sujets au cours de l'année écoulée :

- Cartographie des risques : en 2019, nous avons réalisé de vrais progrès dans notre cartographie des risques à l'échelle du Groupe. Nos 20 principaux pays seront en pleine conformité avec notre projet en 2020, afin que le Conseil de Gérance puisse étendre son suivi des risques clés et émergents à plus de pays dès l'année à venir ;
- Sécurité informatique : nous avons continué à investir massivement dans notre infrastructure informatique, à l'échelle du Groupe. Les recommandations que nous avons faites, suite à un audit interne mené dans 10 pays, ont été largement suivies. Tous les pays du *partnership* doivent cependant évaluer très régulièrement l'efficacité de leurs procédures de sécurité informatique.

## Performance financière - 2018/2019

Mazars a atteint un niveau de croissance organique exceptionnel de 8,1%, le plus élevé depuis 2011/2012.

Nos commissaires aux comptes ont approuvé nos comptes consolidés, sans commentaires significatifs sur les jugements émis et sur les évaluations fournies.

La performance financière globale de Mazars en 2018/2019 est très satisfaisante. Le contrôle des frais généraux a permis de maintenir un bon niveau de profitabilité, en dépit d'une faible baisse de la marge brute.

En prenant en compte l'ensemble de ces facteurs, le GGC a recommandé l'approbation des comptes consolidés lors de l'assemblée générale des associés.

## Budget – 2019/2020

Le GGC a revu le budget du Groupe, préparé à partir des budgets soumis par chaque pays, et le budget CARL, préparé par le Conseil de Gérance.

Nous avons constaté une amélioration dans les délais de revue des budgets nationaux par le Conseil de Gérance, ce qui a permis l'approbation du budget consolidé du Groupe au début de l'exercice fiscal. Nous considérons qu'il est encore possible d'accroître la profitabilité au travers de synergies issues d'une meilleure coopération entre les fonctions support (marketing, IT,...) et nous souhaitons que ce type de coopération soit inscrit dans les processus budgétaires. Nous soutenons pleinement l'initiative récente prise par le Conseil de Gérance, en vue de mieux harmoniser les systèmes, les procédures et la stratégie informatiques.

# Rapport du conseil de surveillance

## Mise en place d'Atlas

En 2019, le projet Atlas, qui concerne notre nouvelle plate-forme d'audit, est passé d'un stade de développement à un stade de mise en oeuvre. Il s'agit d'un projet clé de transformation pour le Groupe, et nous recevons, à ce titre, des informations régulières des équipes Atlas. Les retours les plus récents montrent que plus de 3 000 auditeurs dans plus de 57 pays ont été formés et utilisent régulièrement ce nouvel outil. Ces chiffres reflètent l'ampleur des efforts fournis par de nombreux collaborateurs. Comme tous les grands projets informatiques, Atlas est source de nombreux défis, mais nous pouvons nous féliciter de la mise en oeuvre effective d'une plate-forme accessible à toutes nos équipes d'audit, dans les délais prévus.

Le déploiement d'Atlas et son utilisation croissante dans le Groupe nous permettront de transformer la manière dont nous assurons nos missions d'audit.

## Croissance et développement international

### En Amérique du Nord

La finalisation de Mazars North America Alliance constitue une étape importante dans l'accroissement de nos capacités à servir nos clients audit et non-audit dans toute l'Amérique du Nord. La qualité du dialogue que nous avons eu avec le Conseil de Gérance a permis de lancer avec succès cette initiative, et de construire les modèles de gouvernance et d'activités. L'alliance n'en est qu'à ses débuts, mais les premières réponses du marché sont encourageantes, et le plan mis en oeuvre permettra d'accompagner son développement rapide, qui sera l'une des clés de la croissance du Groupe dans son ensemble.

### Chine

En 2019, nous avons consacré beaucoup d'efforts à l'accélération de l'intégration du cabinet ZhongShen ZhongHuan, mais l'ampleur de la tâche, notamment en matière d'intégration des équipes locales, ne doit pas être sous-estimée. Un accord a été trouvé sur un nouvel échéancier, et nous considérons qu'il est raisonnable de viser dans un premier temps l'intégration complète des 4 ou 5 principaux bureaux du cabinet ZhongShen ZhongHuan.

Malgré ce rythme moins rapide que prévu, nous conservons l'objectif de créer l'un des 10 premiers acteurs du marché chinois, capable de servir des clients nationaux et internationaux. De nombreuses opportunités de travail en commun sont déjà venues confirmer cette ambition partagée.

Le Conseil de Surveillance continuera de suivre avec attention le développement de Mazars en Chine, afin notamment de s'assurer que notre marque reste protégée et que notre niveau de qualité est à la hauteur de nos exigences.

### Nouveaux associés

Le Conseil de Surveillance a approuvé la cooptation de 79 nouveaux associés CARL, issus à la fois de notre politique de promotion interne et de l'intégration de nouvelles équipes au sein du Groupe. Cette année, l'équilibre entre hommes et femmes n'est pas en ligne avec nos objectifs. Point positif cependant, les femmes représentent 42% de notre "talent pipeline", avec des perspectives d'association dans 12 pays clés de notre *partnership*. Nous avons demandé au Conseil de Gérance un plan d'action afin de nous permettre d'atteindre nos objectifs en matière d'égalité femmes-hommes.

## Le Conseil de Surveillance

Depuis la démission de l'un de ses membres externes, en Novembre 2017, une place restait vacante au sein du Conseil de Surveillance pour un membre externe. Le Conseil de Surveillance a mené des recherches qui ont abouti à un certain nombre d'entretiens avec plusieurs candidats potentiels, avant de sélectionner l'un d'entre eux : Frank Bournois.

Son élection a été soumise au vote des associés lors de l'assemblée générale de décembre 2019. Il est aujourd'hui, avec Denise Fletcher, le second membre externe du Conseil de Surveillance. Nous sommes ravis de l'accueillir dans notre équipe.

## Innovation, marque et diversité

### Innovation

L'innovation a été structurée et organisée afin de mieux identifier et développer les nouvelles idées et les nouveaux projets. Nous avons utilisé avec succès les ressources de notre Innovation Lab de Paris pour soutenir nos propositions et les projets de nos clients. Leur feedback a été excellent et d'autres labs sont en cours d'ouverture dans plusieurs pays.

De nombreuses autres initiatives ont également vu le jour à l'échelle des pays. L'innovation est sans aucun doute très présente dans le Groupe, mais nous devons trouver les meilleures solutions pour déployer les projets de manière rapide et sans surcoût.

### Diversité

Le Conseil de Gérance continue de mettre l'accent sur la diversité, au sens le plus large, au sein du Groupe. Nous sommes très régulièrement informés de ses réflexions et avons, avec ses membres, des discussions constructives. Le Conseil de Gérance lui-même est d'ailleurs plus divers qu'il ne l'était au début de son mandat, et tous ses membres ont pleinement accepté le reverse mentoring.

Il revient aux managing partners d'assumer la responsabilité quotidienne des actions à mener en matière de recrutement, de promotion, de pratiques professionnelles, de culture,... Il leur revient également de sensibiliser leurs équipes aux enjeux des biais inconscients, pour qu'ensemble, nous construisions un Groupe plus divers.

Nous sommes encouragés par les progrès effectués, et nous continuerons à suivre ces progrès, notamment en vue de la préparation du prochain mandat.

### Marque

Le projet de marque a été lancé il y a un an, et de nombreux associés dans l'ensemble du *partnership* y ont étroitement collaboré. Nous tenons à féliciter l'équipe projet pour son professionnalisme et nous sommes convaincus que le résultat renforcera le positionnement de Mazars sur tous ses marchés cibles. Le lancement public de la nouvelle identité de marque aura lieu en 2020.

## Cap sur 2020

Le plan stratégique Next20 a fixé une direction non seulement jusqu'à l'échéance 2020, mais aussi au-delà. Alors que les élections de décembre 2020 approchent, il semble opportun d'évaluer les progrès réalisés au regard de nos objectifs à long-terme et d'adapter et d'affiner les priorités pour la période 2020/2024. Nous travaillerons en étroite coopération avec le Conseil de Gérance pour interroger la structure même du projet, mais aussi et surtout pour tester les enjeux clés et aider, si nécessaire, à arbitrer entre les différentes options stratégiques.

### Réforme européenne de l'audit et plan d'investissement au Royaume-Uni

Mazars au Royaume-Uni a construit un plan d'action afin de répondre aux nouvelles opportunités issues à la fois de la réforme européenne de l'audit et de pressions politiques pour une évolution réglementaire du marché britannique. Il est encore trop tôt pour savoir précisément ce que seront ces nouvelles réglementations, mais nous constatons déjà que des opportunités se créent, pour nos activités audit et non-audit.

Nous devons dès lors nous assurer que notre rythme d'investissement est adapté à celui de ces nouvelles opportunités. Nous avons commencé à discuter avec le Conseil de Gérance, à propos des plans d'investissement nationaux (principalement, mais pas exclusivement en Europe), qui devront être mis en oeuvre pour répondre aux nouvelles demandes, au Royaume-Uni et ailleurs.

### Autres grands enjeux

La sécurité informatique et la cyber-sécurité resteront des priorités : les points de vulnérabilité devront être clairement identifiés, et traités avec le degré d'urgence et le volume d'investissement nécessaires.

Nous suivrons aussi attentivement le déploiement du projet de marque, avec l'objectif de nous assurer de sa cohérence dans tout le Groupe.

**Le Conseil de Gérance**

# Entretien avec Tim Hudson, Président du Conseil de Surveillance

## Président du Conseil de Surveillance, Tim Hudson revient sur la performance et les développements de Mazars en 2018/2019. Il fait également part de ses réflexions sur la nouvelle donne du marché de l'audit au Royaume-Uni et en Europe et sur la valeur ajoutée qu'apportent, au sein du Conseil de Surveillance, les membres extérieurs à Mazars.

**Le renforcement des capacités de Mazars en Amérique du Nord était l'une des priorités du plan stratégique Next20. Considérez-vous que Mazars North America Alliance permette de répondre à cet objectif ?**

Tim Hudson : Nous recherchions à renforcer nos équipes existantes aux États-Unis, afin d'accroître notre couverture géographique des principales zones économiques et de mieux encore servir nos clients internationaux. C'était l'une de nos priorités. L'alliance récemment créée répond à cette ambition. Nous pouvons maintenant compter sur 16 000 professionnels de haut niveau aux États-Unis et au Canada. En mobilisant ces nouvelles forces et en expliquant à nos clients actuels et futurs quels bénéfices ils pourront en tirer, nous avons déjà pu constater qu'ils comprennent la valeur ajoutée de cette initiative. Nous avons donc toute confiance en la capacité de Mazars North America Alliance à nous permettre d'atteindre les objectifs ambitieux que nous avions fixés.

**Au Royaume-Uni, l'audit fait l'objet de débats récurrents, qui semblent de nature à amener à la création d'une véritable nouvelle donne. Cette situation inédite a-t-elle déjà commencé à bénéficier à Mazars, au Royaume-Uni et ailleurs ?**

TH: Au cours des 12 derniers mois, les professions du chiffre ont fait l'objet d'une attention politique et médiatique renforcée au Royaume-Uni. Elle a notamment été accrue du fait d'un certain nombre de faillites de grandes entreprises, qui ont également accentué la nécessité d'un changement. Plusieurs revues et rapports indépendants ont été publiés sur différents aspects de notre profession et sur les enjeux de gouvernance. Il est indéniable qu'il existe aujourd'hui une volonté politique de faire changer les choses, même si d'autres grands enjeux macro-économiques ont été à l'ordre du jour au Royaume-Uni depuis plusieurs mois.

Pourtant, malgré l'absence de nouveaux dispositifs réglementaires ou législatifs, nous constatons déjà des évolutions. Les Comités d'Audit, par exemple, ouvrent leurs appels d'offre à un nombre plus important de participants. Nous en avons profité et avons gagné des mandats de sociétés cotées.

Nous voyons également les premiers effets de la réforme européenne de l'audit, notamment dans les domaines de la banque et des services financiers, où nous avons enregistré quelques très beaux succès. Nous continuons à investir dans nos équipes, nos process et nos capacités d'innovation pour nous assurer d'être en position de saisir de nouvelles opportunités.

**La qualité, la compliance et la sécurité sont des enjeux sur lesquels le Conseil de Surveillance s'est beaucoup investi. Comment évaluez-vous les progrès effectués, avec, en particulier, la mise en oeuvre d'outils tels qu'Atlas et WeCheck ?**

TH: La qualité est un enjeu essentiel pour chaque associé et pour le Groupe dans son ensemble. Nous sommes satisfaits du déploiement de notre plate-forme globale d'audit, Atlas, dans tout le *partnership*. Le projet a été complexe et le restera, puisque tous nos auditeurs devront avoir adopté Atlas au terme des douze prochains mois et que nous continuons à travailler pour développer les fonctionnalités de la plate-forme. La conjonction d'Atlas et de notre outil de prévention des conflits d'intérêts, WeCheck, nous permettra d'agir de manière encore plus intégrée et d'améliorer nos standards.

Chaque année, nous demandons aux associés de faire de la qualité leur priorité absolue, et je suis certain que cela continuera au cours des années à venir.

**Depuis six ou sept ans, Mazars connaît une trajectoire de croissance ininterrompue, et paraît aujourd'hui en mesure d'atteindre son objectif de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020. Comment jugez-vous la performance financière du Groupe sur l'exercice écoulé ?**

TH: En 2019, notre croissance organique a atteint un niveau record, malgré le peu de dynamisme des marchés européens, qui constituent encore le coeur de notre activité. Cela prouve que nous proposons des services de haute qualité, qui répondent aux exigences de nos clients. Il est encourageant de constater que nous sommes en mesure d'atteindre les objectifs ambitieux fixés dans le plan stratégique Next20. Le Conseil de Gérance et le *partnership* tout entier peuvent être fiers de ce qui a été réalisé et regarder l'avenir avec confiance. Pour autant, nous ne pouvons nous permettre aucune forme de complaisance. La concurrence reste féroce sur la plupart de nos marchés.

**Le Conseil de Surveillance a récemment accueilli un nouveau membre qui n'est pas un associé Mazars. Quelle est, à vos yeux, la valeur ajoutée qu'apportent ces membres externes, à votre instance et au Groupe en général ?**

TH: Nous sommes très heureux de l'élection de Frank Bournois au Conseil de Surveillance en Décembre 2019. Il possède les compétences et l'expérience nécessaires pour nous aider dans nos réflexions, en particulier dans les domaines du recrutement et de la fidélisation des talents.

Plus généralement, j'ai personnellement bénéficié des conseils avisés de nos membres non mazariens. Ils nous ont souvent aidés à nous concentrer sur les bons enjeux et ont apporté leur perspective externe dans nos discussions avec le Conseil de Gérance, ce qui nous a permis d'être plus exigeants lorsqu'il le fallait, et plus disciplinés dans le suivi de nos actions.

# États financiers

# États financiers consolidés établis selon les normes IFRS
# Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019
# En milliers d'euros


**30 États financiers consolidés**

31 Compte de résultat consolidé
31 Etat du résultat global consolidé
32 Etat de situation financière consolidée
33 Tableau de variation des capitaux propres consolidés
34 Tableau de flux de trésorerie consolidé

**35 Notes annexes des états financiers consolidés**

35 Note 1: Principes comptables
40 Note 2: Périmètre de consolidation
43 Note 3 : Information sectorielle
46 Note 4 : Données opérationnelles
50 Note 5 : Charges et avantages du personnel
56 Note 6 : Immobilisations incorporelles et corporelles
61 Note 7: Financement et instruments financiers
65 Note 8 : Capitaux propres et financement associatif
67 Note 9 : Provisions et passifs éventuels
68 Note 10 : Autres actifs courants, dettes fournisseurs et autres dettes
69 Note 11 : Impôts sur le résultat
70 Note 12 : Tableau des flux de trésorerie
70 Note 13 : Surplus alloué aux membres du Conseil de Gérance et aux membres du Conseil de Surveillance
70 Note 14 : Cautions données (hors bilan)
71 Note 15 : Compte de résultat et effectif pro forma incluant l'activité de ZhongShen ZhongHuan

## Compte de résultat consolidé

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| En milliers d'euros | Notes | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 4.1 | 1 551 633 | 1 708 349 |
| Frais refacturés | 4.1 | -60 291 | -69 021 |
| **Chiffre d'affaires net** | 4.1 | **1 491 342** | **1 639 328** |
| Coût du personnel technique | | -778 241 | -860 385 |
| **Marge brute** | 4.3 | **713 100** | **778 944** |
| Coût du personnel administratif | 4.4 | -114 258 | -124 648 |
| Autres charges | 4.4 | -276 071 | -322 842 |
| Amortissements et provisions | 4.4, 6.2 et 6.3 | -24 332 | -12 551 |
| **Surplus des opérations** | 4.4 | **298 439** | **318 904** |
| Amortissement relation clientèle & dépréciation GW | 6.1 | -7 039 | -9 838 |
| Charges de financement | | -4 982 | -5 788 |
| **Surplus total** | 4.5 | **286 418** | **303 278** |
| **Surplus alloué aux associés** | | **-281 295** | **-303 228** |
| **Résultat avant impôt** | | **5 122** | **50** |
| Impôt | 11 | -1 741 | |
| **Résultat après impôt** | | **3 381** | **50** |

## Etat du résultat global consolidé

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| En milliers d'euros | Notes | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|---|
| Résultat après impôt | 1.2.3 | 3 381 | 50 |
| **Autres éléments du résultat global** | | | |
| Réévaluation des régimes à prestations définies | | -368 | 11 009 |
| Ecart de conversion | | 5 726 | 556 |
| Allocation des "Autres éléments du résultat global " aux associés | | -5 358 | -11 566 |
| **Résultat global** | | **3 381** | **50** |

## Etat de situation financière consolidée

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| En milliers d'euros | Notes | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|
| **Actif** | | | |
| Immobilisations incorporelles | 6.1 | 188 246 | 192 475 |
| Immobilisations corporelles | 6.2 | 51 219 | 59 956 |
| Autres actifs non courants | 7.4 | 20 566 | 17 415 |
| **Total actifs non courants** | | **260 031** | **269 847** |
| Créances clients et prestations réalisées non encore facturées | 4.2 | 441 900 | 471 221 |
| Autres actifs courants | 10.1 | 86 354 | 88 584 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 7.3 | 101 682 | 103 743 |
| **Total actifs courants** | | **629 936** | **663 548** |
| **Total actif** | | **889 967** | **933 395** |

| En milliers d'euros | Notes | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|
| **Passif** | | | |
| **Capitaux propres** | 8.1 | **4 844** | **4 949** |
| Financement associatif - part non courante | | 206 880 | 199 027 |
| Financement associatif - part courante | | 126 904 | 139 298 |
| **Total financement associatif** | 8.2 | **333 784** | **338 325** |
| Emprunts long terme - part non courante | 7.3 | 83 048 | 77 325 |
| Provisions non courantes | 9.1 | 56 941 | 67 470 |
| **Total autres dettes non courantes** | | **139 988** | **144 795** |
| Emprunts long terme - part courante | 7.3 | 30 216 | 32 975 |
| Concours bancaires courants | 7.3 | 25 233 | 38 543 |
| Dettes fournisseurs et autres dettes | 10.2 | 329 949 | 351 870 |
| Provisions courantes | 9.1 | 25 953 | 21 939 |
| **Total des autres dettes courantes** | | **411 350** | **445 327** |
| **Total passif** | | **889 967** | **933 395** |

## Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| En milliers d'euros | Capital | Réserves | Capitaux propres |
|---|---|---|---|
| **Capitaux propres au 1 septembre 2017** | **438** | **915** | **1 354** |
| Mouvements sur le capital social | 22 | 87 | 109 |
| Autres mouvements | | | |
| **Transactions avec les associés** | **22** | **87** | **109** |
| Résultat global de l'exercice | | 3 381 | 3 381 |
| **Résultat global** | | **3 381** | **3 381** |
| **Capitaux propres exercice clos le 31 août 2018** | **460** | **4 384** | **4 844** |
| Mouvements sur le capital social | 17 | 37 | 54 |
| Autres mouvements | | | |
| **Transactions avec les associés** | **17** | **37** | **54** |
| Résultat global de l'exercice | | 50 | 50 |
| **Résultat global** | | **50** | **50** |
| **Capitaux propres exercice clos le 31 août 2019** | **478** | **4 471** | **4 949** |

## Tableau de flux de trésorerie consolidé

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| En milliers d'euros | Notes | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|---|
| **I-Flux liés à l'activité** | | | |
| **Résultat net** | | **3 381** | **50** |
| Dotations nettes : amortissements et provisions | | 21 358 | 26 185 |
| Plus et moins-values de cession | | -1 122 | -531 |
| **Capacité d'autofinancement** | | **23 618** | **25 704** |
| Variation des actifs courants et autres | 12.1 | -41 588 | -30 697 |
| Variation des dettes courantes et autres | 12.1 | 24 202 | 29 341 |
| **Variation du besoin en fonds de roulement** | 12.1 | **-17 386** | **-1 357** |
| **Flux nets de trésorerie générés par l'activité** | | **6 231** | **24 347** |
| **II-Flux liés aux investissements** | | | |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles | 6.1/6.2 | -35 102 | -35 237 |
| Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles | | 2 675 | 1 077 |
| Acquisition des autres actifs non courants | 7.4 | -2 564 | -1 839 |
| Cession des autres actifs non courants | | 1 153 | 3 466 |
| Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales | | -12 004 | -10 949 |
| **Flux nets de trésorerie liés aux investissements** | 12.2 | **-45 843** | **-43 482** |
| **III-Opérations de financement** | | | |
| Augmentation de capital | | 109 | 54 |
| Variation du financement associatif non courant | 8.2 | 24 863 | 9 033 |
| Variation du financement associatif courant | 8.2 | 17 555 | 7 990 |
| Emission ou souscription d'emprunts | 7.3 | 41 474 | 22 965 |
| Remboursement d'emprunts | 7.3 | -30 228 | -33 419 |
| **Flux nets de trésorerie liés aux financements** | 12.3 | **53 774** | **6 624** |
| **Variation du flux de trésorerie** | | **14 163** | **-12 511** |
| Incidence des variations de taux de change | | -3 032 | 1 262 |
| **Variation de trésorerie** | | **11 131** | **-11 249** |
| Trésorerie à l'ouverture | | 65 318 | 76 449 |
| **Trésorerie à la clôture** | | **76 449** | **65 201** |
| Trésorerie | | 101 682 | 103 743 |
| Concours bancaires courants | | -25 233 | -38 543 |
| **Trésorerie nette à la clôture** | | **76 449** | **65 201** |

# 1. Principes comptables

**Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 19 novembre 2019 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance. Ils ont été approuvés par l'assemblée générale de Mazars SCRL le 14 décembre 2019.**

## 1.1 Référentiel appliqué

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2019 ont été établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

### 1.1.1 Normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2018/2019

Le Groupe a appliqué l'ensemble des normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2018/2019, notamment :

- La norme IFRS 9 « Instruments financiers » sur la comptabilisation, la classification, l'évaluation des instruments financiers et la comptabilité de couverture ;
- La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » sur la comptabilisation du chiffre d'affaires.

La mise en œuvre de ces normes n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés 2018/2019 du Groupe.

**IFRS 9 – Instruments financiers**

IFRS 9 instaure un nouveau modèle de dépréciation des créances, qui nécessiterait une reconnaissance plus rapide des pertes de crédit prévues : passer de la constatation d'une provision d'une perte encourue (quelque chose s'est passée) à un modèle de perte de crédit prévu (Expected Credit Loss Model - ECL).

Cette ECL peut être estimée à partir de données historiques.

L'impact éventuel de ce changement a été évalué sur la base d'un périmètre représentant près de 80% du chiffre d'affaires net du Groupe sur les 3 derniers exercices.

L'approche actuelle amène le Groupe à comptabiliser une provision pour dépréciation suffisante pour faire face aux pertes potentielles.

Le Groupe a décidé d'utiliser la méthode rétrospective limitée.

**IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients**

La nouvelle norme IFRS 15 remplace les normes IAS 18 « Produits des activités ordinaires », IAS 11 « Contrats de construction » et les interprétations liées. IFRS 15 est applicable à tous les types de transactions (ventes de biens et prestations de services) et à toutes les activités.

La norme établit un principe unique de comptabilisation des produits des contrats conclus avec les clients : la comptabilisation du chiffre d'affaires doit refléter le transfert des biens et services promis aux clients pour un montant correspondant à la rémunération à laquelle le vendeur s'attend à avoir droit. Le transfert du contrôle d'un bien ou d'un service intervient de manière progressive (comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement) ou à une date précise (comptabilisation à l'achèvement).

Mazars a constitué dès mars 2018 un groupe de travail principalement composé des équipes Groupe avec l'appui du département Doctrine, en charge d'analyser les impacts de la norme. Les contrats Mazars avec les clients étant principalement élaborés au niveau de chaque pays, un recensement des différentes typologies de contrats a été effectué sur la base d'un périmètre représentant près de 80% du chiffre d'affaires net du Groupe.

Ce travail de recensement et d'analyse des différentes typologies de contrats par pays a été accompagné de séances de sensibilisation et de formation des équipes financières et juridiques locales. L'ensemble de ces équipes a ainsi participé au diagnostic et à l'analyse des contrats conclus avec les clients conjointement avec les équipes Groupe.

L'analyse des différents cadres contractuels, des conditions générales et des lettres d'engagement par pays, n'a pas mis en évidence de divergence significative avec les modalités de comptabilisation du chiffre d'affaires qui résultaient des normes précédentes. Le chiffre d'affaires reste donc principalement comptabilisé à l'avancement.

# 1. Principes comptables

Le Groupe a décidé d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée. Les données de l'exercice 2017/2018, présentées à titre comparatif, n'ont donc pas été ajustées et continuent à être présentées conformément à l'ancien référentiel comptable. L'impact de la transition sur la situation nette d'ouverture de l'exercice 2018/2019, non matériel (inférieur à 1% du chiffres d'affaires), n'a pas fait l'objet d'un retraitement.

L'application de la norme IFRS 15 est sans impact sur le tableau de flux de trésorerie.

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

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

Par ailleurs, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations et amendements évoqués ci-dessous dont l'application n'est pas obligatoire au 1er septembre 2018. Il s'agit des normes suivantes :

- Amendements IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation de régime » ;
- Amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans les entreprises associées et coentreprises » ;
- Le cycle d'améliorations annuelles IFRS 2015/2017.

Les autres normes et interprétations nouvelles ou modifiées ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers consolidés futurs.

| Norme/Interprétation (date d'application pour le Groupe) | Conséquences pour le Groupe |
|---|---|
| **IFRS 16**<br>Contrats de locations<br>(1er septembre 2019) | Cette norme, dont le principe est l'inscription de tous les contrats de location à l'état de situation financière, est d'application rétrospective soit à la date de première application soit à l'ouverture de l'année comparative présentée.<br>**Pour le Groupe, cette norme résultera en la comptabilisation de ses contrats de location simple au bilan : comptabilisation d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif sous-jacent et d'un passif représentatif de sa dette de loyer.**<br>**Elle affectera également la présentation du compte de résultat (amortissements et intérêts au lieu de charges de loyers) et du tableau des flux de trésorerie (seuls les intérêts continueront à affecter les flux d'exploitation, le remboursement de la dette affectant les flux de financement).**<br>Le recensement des contrats de location au sens d'IFRS 16 a été réalisé.<br>Le Groupe n'a pas encore défini son choix quant à la méthode de transition. Cette option étant particulièrement structurante, le Groupe considère qu'il est prématuré de communiquer l'impact que pourrait avoir la première application d'IFRS 16.<br>Les principes comptables appliqués actuellement selon la norme IAS 17 sont décrits en note 6.4 et le montant des engagements minimaux à payer au titre des contrats de location simple au 31 août 2019 est mentionné en note 6.4. |
| **IFRIC 23**<br>Incertitude relative aux traitements fiscaux<br>(1er septembre 2019) | Cette interprétation d'IAS 12 Impôts sur le résultat précise la comptabilisation et l'évaluation de l'impôt sur le résultat en cas d'incertitude relative aux traitements fiscaux.<br>**L'entrée en application d'IFRIC 23 ne devrait pas avoir d'incidence significative sur l'évaluation et la comptabilisation de l'impôt sur le résultat au sein du Groupe.** |

## 1.2 Bases de préparation

### 1.2.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

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

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

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

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

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

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

Les principaux postes de l'état de situation financière au 31 août 2019 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 3 770 milliers d'euros et d'autres risques pour 2 926 milliers d'euros (voir note 9.1) ;
- Engagements de retraite : les hypothèses et calculs actuariels retenus sont précisés pour les pays concernés dans la note 5.2.

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

### 1.2.3 Particularités liées au fonctionnement associatif de Mazars

**Structure du Groupe**

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

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

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

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

# 1. Principes comptables

## Conséquences en matière de principes comptables

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

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

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

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

## Rémunération des associés

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

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

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

## Financement permanent du Groupe

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

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

Des précisions sur ces éléments sont apportées en note 8.2.

## Résultat du Groupe

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

## Autres éléments du résultat global

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

## Capitaux propres du Groupe

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

**Gouvernance du Groupe**

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

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

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

### 1.2.4 Evènements significatifs

L'exercice 2018/2019 est marqué par une accélération de la croissance organique à 8,1%, qui résulte de la poursuite d'une croissance à 2 chiffres dans la plupart des régions hors Europe de l'Ouest. Toutefois, cette dernière poursuit son accélération depuis 2 ans avec une croissance organique à 7,2% en 2018/2019.

Certains pays majeurs ont une croissance particulièrement soutenue (Suisse à 25,7%, États-Unis à 11,8 %, Allemagne à 11,6%, Pays-Bas à 10,4% et Royaume-Uni à 8,4%).

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

Le Venezuela connait une hyperinflation depuis plusieurs années. Toutefois, les critères du maintien dans le périmètre de consolidation sont toujours respectés. Etant dans l'impossibilité d'évaluer la contrevaleur en euro des données financières remontées par Mazars Venezuela, nous avons retenu une valeur nulle.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation depuis juillet 2018. La contribution aux comptes consolidés de Mazars Argentine est retraitée conformément à IAS 29 depuis le 31 août 2018. Par conséquent, la contribution de l'entité au compte de résultat est exprimée directement selon le taux de change en vigueur à la date de clôture. Les éléments bilantiels non-monétaires de Mazars Argentine ont fait l'objet d'un ajustement conformément à IAS 29, l'impact sur la situation monétaire nette relatif à ces retraitements est non significatif à l'échelle du Groupe.

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

Pas d'évènement significatif postérieur à la clôture.

# 2. Périmètre de consolidation

## 2.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

### 2.1.1 Définition du périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de Mazars SCRL (« entité consolidante »), ainsi que ceux des entités dans lesquelles exercent professionnellement les associés et ceux des sociétés détenues majoritairement directement ou indirectement par ces entités. Outre l'entité consolidante, le périmètre de consolidation est constitué d'entités opérationnelles réparties dans 90 pays et territoires.

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

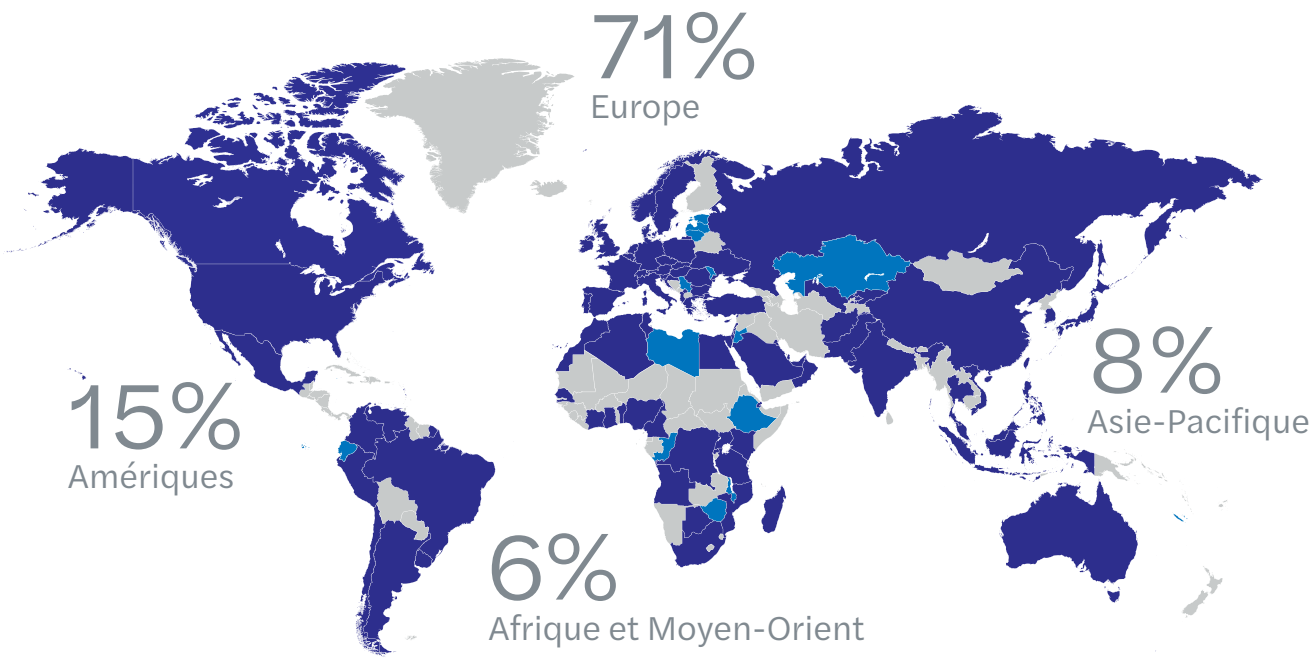
### 2.1.2 Conversion des états financiers exprimés en devises autres que l'euro

**Principes comptables**

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

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

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




**Amériques dont :**

États-Unis 12% - Mazars USA LLP

**Africa and Middle Eas dont :**

South Africa 2% - Mazars Accountants South Africa

**Europe dont :**

France 25% - Mazars SA
Royaume-Uni 13% - Mazars LLP
Allemagne 9% - Roever Broenner Susat Mazars GmbH
Pays-Bas 7% - Mazars Paaderkooper Hoffman NV
Espagne 2% - Mazars Auditores SLP
Irlande 2% - Mazars Ireland
Suède 2% - Mazars SET
Suisse 2% - Mazars Holding

### 2.1.3 Regroupements d'entreprises et *goodwill*

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

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

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

**Principes comptables**

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

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

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

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

## 2.2 Evolution du périmètre de consolidation

L'évolution du périmètre de consolidation de l'exercice 2018/2019 concerne principalement :

- L'intégration de nouveaux pays (Afghanistan, Ouzbékistan, Palestine, Slovénie) ;
- L'intégration au sein du *partnership* de trois entités en France, de deux entités en Australie, d'une entité au Nigéria ;
- La sortie de trois entités en Italie ;
- La sortie de la Namibie.

Le tableau suivant présente l'impact 2018/2019 des principales évolutions de périmètre sur les principaux indicateurs et agrégats de référence pour le Groupe.

# 2. Périmètre de consolidation

## Compte de résultat consolidé

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| En milliers d'euros | Palestine | Australie | Slovénie | Nigéria | France | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires net | 356 | 11 768 | 938 | 523 | 695 | 14 280 |
| Marge brute | 133 | 6 269 | 589 | 399 | 456 | 7 846 |
| Surplus total | 11 | 1 152 | 368 | 163 | 25 | 1 719 |

## Etat de situation financière

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| En milliers d'euros | Palestine | Australie | Slovénie | Nigéria | France | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Total actifs non courants | 14 | 681 | 144 | 1 028 | 648 | 2 515 |
| Total actifs courants | 75 | 5 809 | 270 | 707 | 995 | 7 856 |
| **Total actif** | **89** | **6 489** | **414** | **1 735** | **1 644** | **10 371** |
| Capitaux propres | | | | | | |
| Total financement associatif | -76 | -11 930 | 224 | 768 | 416 | -10 598 |
| Total autres dettes non courantes | | 14 846 | | | 22 | 14 868 |
| Total des autres dettes courantes | 166 | 3 574 | 190 | 966 | 1 205 | 6 101 |
| **Total passif** | **89** | **6 489** | **414** | **1 735** | **1 644** | **10 371** |

## Effectif moyen (équivalent temps plein)

| | Palestine | Australie | Slovénie | Nigéria | France | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Associés | 1 | 15 | 2 | 1 | | 19 |
| Personnel technique | 21 | 143 | 16 | 23 | 2 | 205 |
| Personnel administratif | 3 | 22 | 1 | 11 | 2 | 38 |
| **Total** | **25** | **180** | **19** | **35** | **4** | **262** |

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

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

- La mise en place effective de la gouvernance du nouvel ensemble chinois qui était encore en cours au 31 août 2019 ;
- La mise en œuvre progressive des termes prévus dans l'accord de fusion.

Néanmoins, la coopération entre ZhongShen ZhongHuan et les autres entités membres du Groupe a déjà amorcé son développement depuis 2016. L'entité chinoise a ainsi contribué à la performance du Groupe sur l'exercice 2018/2019 et réciproquement. Pour cette raison, il apparait approprié de présenter spécifiquement le niveau de cette performance globale (voir note 15).

# 3. Information sectorielle

**Principes comptables**

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

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

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

## 3.1 Informations relatives aux secteurs opérationnels

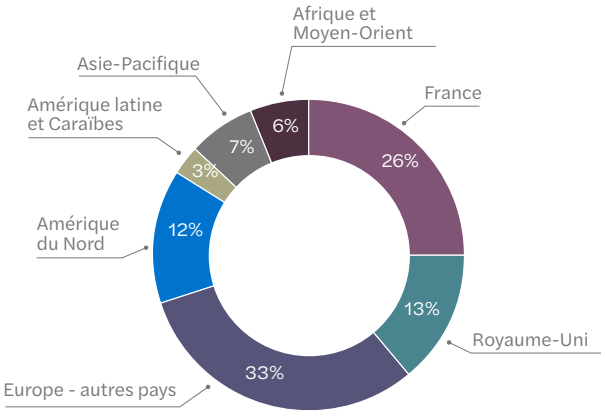
Les sept secteurs opérationnels suivis par le Conseil de Gérance sont les suivants :

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

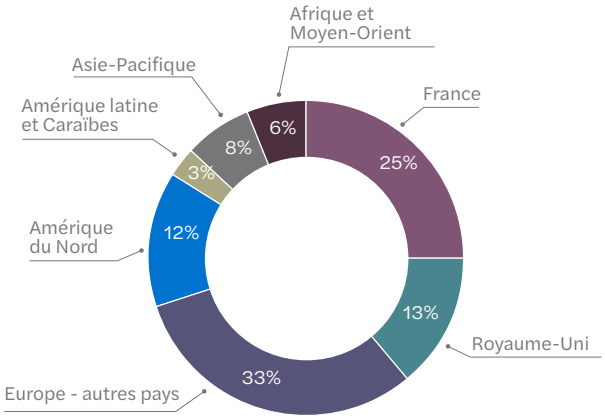
La performance est suivie sur la base de trois indicateurs : le chiffre d'affaires net, la marge brute et l'effectif.

## Chiffre d'affaires net par secteur opérationnel

| En milliers d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 | Variation |
|---|---|---|---|
| France | 383 599 | 405 324 | 5,7% |
| Royaume-Uni | 190 733 | 206 729 | 8,4% |
| Europe - autres pays | 500 344 | 549 330 | 9,8% |
| Amérique du Nord | 183 860 | 206 035 | 12,1% |
| Amérique latine et Caraïbes | 40 352 | 45 639 | 13,1% |
| Asie-Pacifique | 103 413 | 128 865 | 24,6% |
| Afrique et Moyen-Orient | 89 040 | 97 406 | 9,4% |
| Total | 1 491 342 | 1 639 328 | 9,9% |




2017/2018




2018/2019

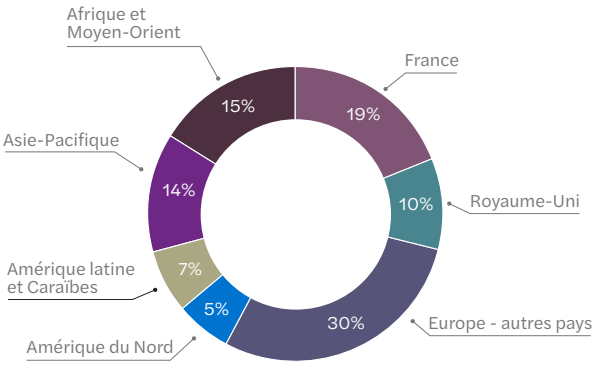
# 3. Information sectorielle

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

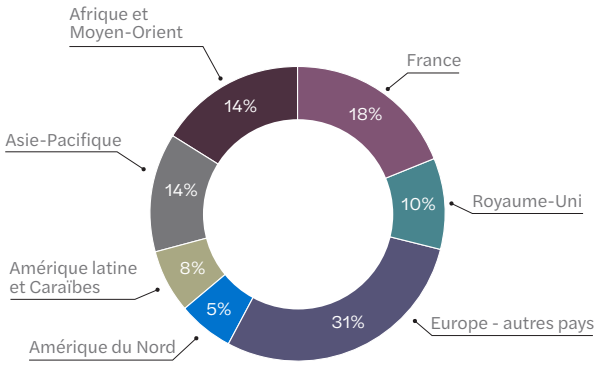
| | 2017/2018 | | 2018/2019 | |
|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | Marge brute | Taux marge brute | Marge brute | Taux marge brute |
| France | 177 860 | 46,4% | 184 584 | 45,5% |
| Royaume-Uni | 91 478 | 48,0% | 98 272 | 47,5% |
| Europe - autres pays | 237 604 | 47,5% | 257 418 | 46,9% |
| Amérique du Nord | 90 789 | 49,4% | 104 142 | 50,5% |
| Amérique latine et Caraïbes | 16 689 | 41,4% | 19 554 | 42,8% |
| Asie-Pacifique | 51 666 | 50,0% | 64 146 | 49,8% |
| Afrique et Moyen-Orient | 47 015 | 52,8% | 50 828 | 52,2% |
| **Total** | **713 100** | **47,8%** | **778 944** | **47,5%** |

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

| | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|
| France | 3 509 | 3 720 |
| Royaume-Uni | 1 906 | 2 089 |
| Europe - autres pays | 5 609 | 6 152 |
| Amérique du Nord | 1 006 | 1 043 |
| Amérique latine et Caraïbes | 1 388 | 1 580 |
| Asie-Pacifique | 2 488 | 2 846 |
| Afrique et Moyen-Orient | 2 825 | 3 037 |
| **Total** | **18 731** | **20 465** |




2017/2018




2018/2019

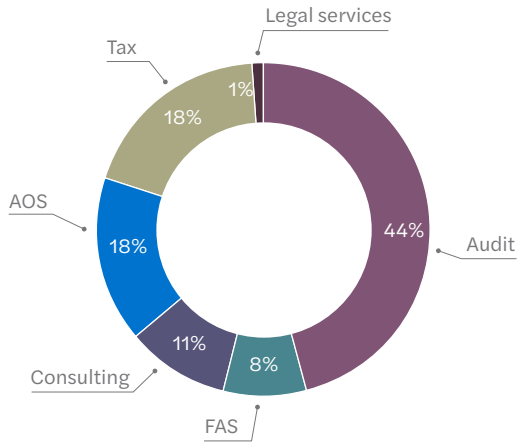
## 3.2 Informations relatives aux offres de services

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

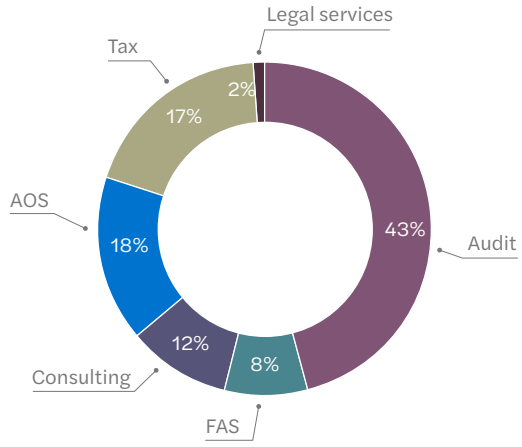
- L'**Audit financier** (Audit), dont l'objet est de garantir une information financière fiable et pertinente ;
- Le **« Financial Advisory Services »** (FAS), visant à établir le diagnostic financier de l'entreprise, dans une optique d'évaluation et/ou de transmission, ainsi qu'à assister l'entreprise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

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

| En milliers d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|
| Audit | 658 529 | 705 820 |
| FAS | 116 530 | 125 779 |
| Consulting | 162 048 | 198 777 |
| AOS | 269 311 | 290 345 |
| Tax | 263 315 | 289 452 |
| Legal services | 21 608 | 29 152 |
| **Total** | **1 491 342** | **1 639 328** |




2017/2018




2018/2019

## 3.3 Informations relatives aux principaux clients

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

# 4. Données opérationnelles

## 4.1 Chiffre d'affaires

**Principes comptables**

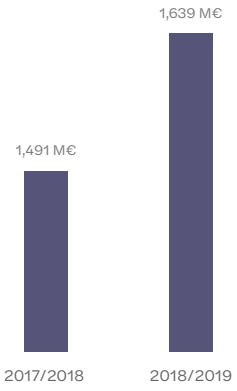
Le chiffre d'affaires représente la juste valeur des paiements reçus ou à recevoir au titre des services rendus au cours de l'exercice à l'occasion des missions confiées par les clients, après prise en compte de la variation des prestations réalisées non encore facturées. Afin de mieux appréhender le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

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

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

| En milliers d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|
| Facturations | 1 540 867 | 1 692 913 |
| Variation des prestations réalisées non encore facturées | 10 765 | 15 436 |
| **Chiffre d'affaires** | **1 551 633** | **1 708 349** |
| Frais refacturés | -60 291 | -69 021 |
| **Chiffre d'affaires net** | **1 491 342** | **1 639 328** |

### Evolution du chiffre d'affaires net




**1,639 M€ | + 9.9 %**

Composition de la croissance

| Croissance organique | Croissance externe | Effet taux de change |
|---|---|---|
| **+8.1%** | **+1.4%** | **+0.2%** |

L'effet de taux de change provient principalement d'une appréciation du du dollar américain, ainsi que du du dollar Hong Kong et d'une dépréciation de la livre turque, de la livre turque, et de la réal brésilien contre l'euro

### Carnet de commandes

Le carnet de commandes (backlog), tel que requis par IFRS 15, correspond au chiffre d'affaires ferme tel que contractualisé avec les clients et pour lequel les services ou prestations ne sont pas encore, ou sont partiellement, exécutés à la clôture de l'exercice.

La part du carnet de commandes sur l'objectif total budgété par offres de services par les principaux pays pour l'exercice 2019/2020 est présenté ci-dessous :

| Audit | FAS | Consulting | AOS | Tax | Legal services | **Total** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 81% | 8% | 16% | 71% | 45% | 58% | **61%** |

## 4.2 Créances clients et prestations réalisées non encore facturées

### Principes comptables

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

### Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées au coût amorti.

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

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

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

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

### Prestations réalisées non encore facturées

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

Au 31 août 2019, les créances clients et prestations réalisées non encore facturées se présentent comme suit :

| | 31 août 2018 | 31 août 2019 | | |
|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | Net | Brut | Dépréciation | Net |
| Créances clients | 344 876 | 401 961 | -45 761 | 356 201 |
| Prestations réalisées non encore facturées | 133 387 | 180 681 | -30 287 | 150 394* |
| Avances et acomptes reçus | -25 504 | -23 629 | | -23 629 |
| Produits constatés d'avance | -10 860 | -11 745 | | -11 745 |
| **Créances clients et Prestations réalisées non encore facturées** | **441 900** | **547 269** | **-76 048** | **471 221** |
| **Ratio créances clients et prestations réalisées non encore facturé** | **28,5%** | | | **27,6%** |

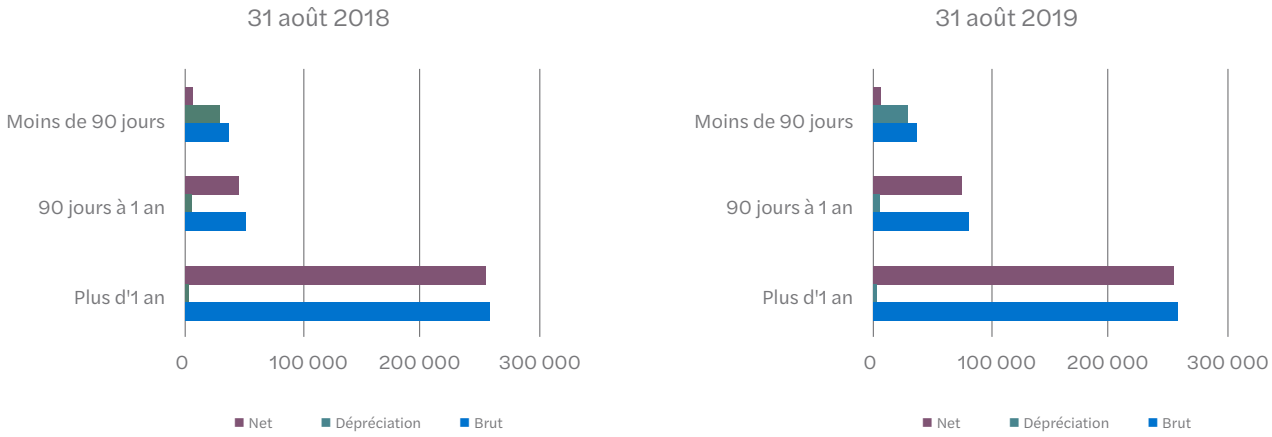
* Y compris entrées de périmètre et variations de change pour 1,5 million d'euros.

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

| | 31 août 2018 | | | 31 août 2019 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | Brut | Dépréciation | Net | Brut | Dépréciation | Net |
| Moins de 90 jours | 279 021 | -3 711 | 275 311 | 279 395 | -3 709 | 275 686 |
| 90 jours à 1 an | 67 588 | -6 461 | 61 127 | 77 807 | -7 150 | 70 656 |
| Plus d'1 an | 43 397 | -34 959 | 8 438 | 44 760 | -34 902 | 9 858 |
| **Total** | **390 006** | **-45 130** | **344 876** | **401 961** | **-45 761** | **356 201** |

# 4. Données opérationnelles

Au 31 août 2019, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées.




## 4.3 Marge brute et coût du personnel technique

**Principes comptables**

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

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

| En milliers d'euros | 2017/2018 | Effectif moyen (ETP) 2017/2018 | 2018/2019 | Effectif moyen (ETP) 2018/2019 |
|---|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires net** | **1 491 342** | | **1 639 328** | |
| Charges de personnel technique | -751 127 | 15 379 | -829 108 | 16 846 |
| Charges de sous-traitance technique | -27 114 | | -31 276 | |
| **Marge brute** | **713 100** | | **778 944** | |
| **Taux marge brute** | **47,8%** | | **47,5%** | |

Le coût du personnel technique 2018/2019 évolue de 10,4%. Cette progression est en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires net qui progresse de 9,9%.

## 4.4 Surplus des opérations

**Principes comptables**

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

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

| En milliers d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|
| **Marge brute** | **713 100** | **778 944** |
| Coût du personnel administratif | -114 258 | -124 648 |
| Autres charges | -276 071 | -322 842 |
| Amortissements et provisions | -24 332 | -12 551 |
| **Surplus des opérations** | **298 439** | **318 904** |
| **Ratio surplus des opérations / CA net** | **20,0%** | **19,5%** |

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

| En milliers d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|
| Frais immobiliers | 82 230 | 86 016 |
| Taxes, assurances et cotisations professionnelles | 29 872 | 37 000 |
| Services généraux | 45 325 | 52 725 |
| Autres | 118 644 | 147 101 |
| **Autres charges** | **276 071** | **322 842** |

## 4.5 Surplus total

**Principes comptables**

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

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

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

| En milliers d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|
| Surplus des opérations | 298 439 | 318 904 |
| Amortissement relation clientèle & dépréciation GW | -7 039 | -9 838 |
| Charges de financement | -4 982 | -5 788 |
| Surplus total | 286 418 | 303 278 |
| Ratio surplus total / CA net | 19,2% | 18,5% |

# 5. Charges et avantages du personnel

**Principes comptables**

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

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

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

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

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

**Avantages à court terme**

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

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

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

**Avantages postérieurs à l'emploi**

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

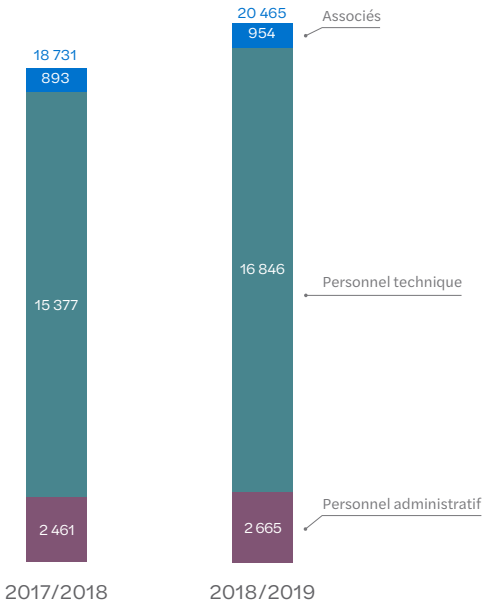
Les différents avantages offerts à chaque collaborateur ou associé dépendent des législations locales, conventions ou accords en vigueur dans chaque entité du Groupe.

## 5.1 Effectif

L'effectif (en équivalent temps plein moyen) passe de 18 731 en 2017/2018 à 20 465 en 2018/2019 et se répartit sur les trois catégories suivantes :

L'effectif par secteurs opérationnels est présenté en note 3.1.

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



## 5.2 Engagements de retraite et assimilés

**Principes comptables**

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

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

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

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

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

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

| | Indemnité de fin de carrière | Régime de retraite |
|---|---|---|
| Allemagne | | X |
| États-Unis | | X |
| France | X | X |
| Royaume-Uni | | X |
| Suisse | | X |

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

# 5. Charges et avantages du personnel

## 5.2.1 Evolution des engagements, actifs et provisions

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

| | 31 août 2019 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres pays | Total |
| Valeur actuelle des engagements | 54 803 | 20 492 | 32 952 | 26 228 | 2 033 | 136 507 |
| Juste valeur des actifs de couverture | | -3 553 | -35 014 | -22 092 | -179 | -60 838 |
| Plafonnement de l'actif | | | 2 062 | | | 2 062 |
| **Provision à l'ouverture** | **54 803** | **16 938** | **0** | **4 135** | **1 854** | **77 732** |
| Charges de l'exercice | 7 629 | 598 | 176 | 1 597 | 432 | 10 433 |
| Ecarts actuariels par OCI | 4 612 | 3 257 | -2 239 | 3 524 | 45 | 9 199 |
| Effet du plafonnement de l'actif | | | 2 797 | | | 2 797 |
| Prestations & Contributions versées | -5 184 | -980 | -735 | -1 523 | -126 | -8 548 |
| Variations de périmètre | | 30 | | | | 30 |
| Effets de change | | | | | | |
| **Provision à la clôture** | **61 862** | **19 843** | **0** | **7 734** | **2 205** | **91 644** |
| Valeur actuelle engagement | 61 862 | 23 402 | 34 581 | 36 862 | 2 407 | 159 113 |
| Juste valeur des actifs de couverture | | -3 559 | -39 425 | -29 128 | -202 | -72 314 |
| Plafonnement de l'actif | | | 4 844 | | | 4 844 |
| **Provisions à la clôture** | **61 862** | **19 843** | **0** | **7 734** | **2 205** | **91 644** |

| | 31 août 2018 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | États-Unis | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | Autres pays | Total |
| Valeur actuelle des engagements | 54 452 | 10 695 | 33 660 | 17 944 | 2 249 | 118 000 |
| Juste valeur des actifs de couverture | | -3 572 | -35 667 | -14 224 | -182 | -53 644 |
| Plafonnement de l'actif | | | 2 007 | | | 2 007 |
| **Provision à l'ouverture** | **53 452** | **7 123** | **0** | **3 720** | **2 067** | **66 363** |
| Charges de l'exercice | 5 714 | 619 | 176 | 1 257 | -143 | 7 447 |
| Ecarts actuariels par OCI | -288 | 183 | 680 | 301 | 54 | 930 |
| Effet du plafonnement de l'actif | | | 55 | | | 55 |
| Prestations & Contributions versées | -4 075 | -1 083 | -735 | -1 143 | -125 | -7 161 |
| Variations de périmètre | | 10 097 | | | | 10 097 |
| Effets de change | | | | | | |
| **Provision à la clôture** | **54 803** | **16 939** | **0** | **4 135** | **1 853** | **77 731** |
| Valeur actuelle engagement | 54 803 | 20 492 | 32 952 | 26 228 | 2 033 | 136 508 |
| Juste valeur des actifs de couverture | | -3 553 | -35 014 | -22 092 | -179 | -60 838 |
| Plafonnement de l'actif | | | 2 062 | | | 2 062 |
| **Provisions à la clôture** | **54 803** | **16 939** | **0** | **4 135** | **1 854** | **77 731** |

Le montant des contributions à verser aux fonds de couverture pour l'exercice à venir s'élève à 5 millions d'euros pour les États-Unis, 0,7 million d'euros pour le Royaume Uni et 1,5 million d'euros pour la Suisse. La majeure partie des écarts actuariels résulte de la baisse des taux d'actualisation.

### 5.2.2 Charges comptabilisées

La charge nette de l'exercice 2018/2019 se décompose ainsi :

| | 2018/2019 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | États-Unis | Autres pays | Total |
| Coût des services rendus | 352 | 176 | 1 319 | 1 765 | 141 | 3 753 |
| Charge d'intérêt | 299 | 851 | 252 | 2 314 | 168 | 3 884 |
| Rendement attendu des actifs | -53 | -851 | -222 | | -15 | -1 141 |
| Acquisition/Cession | | | | | | 0 |
| Amortissement des écarts actuariels | | | | | 22 | 22 |
| Impact des liquidations ou réductions de régime | | | | | | 0 |
| **Charge nette de l'exercice** | **598** | **176** | **1 349** | **4 079** | **316** | **6 518** |
| **Effet de change** | | | **248** | **3 551** | **116** | **3 915** |

| | 2017/2018 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | États-Unis | Autres pays | Total |
| Coût des services rendus | 323 | | 1 166 | 2 748 | 128 | 4 365 |
| Charge d'intérêt | 294 | 868 | 119 | 1 997 | 149 | 3 427 |
| Rendement attendu des actifs | -53 | -851 | -222 | | -13 | -1 051 |
| Acquisition/Cession | 74 | | | | | 74 |
| Amortissement des écarts actuariels | | | | | -168 | -168 |
| Impact des liquidations ou réductions de régime | | | | | 35 | 35 |
| **Charge nette de l'exercice** | **619** | | **1 186** | **4 744** | **131** | **6 681** |
| **Effet de change** | | | **71** | **970** | **-274** | **767** |

# 5. Charges et avantages du personnel

## 5.2.3 Ecarts actuariels

Les pertes actuarielles générées sur l'exercice 2018/2019 s'élèvent à 12 millions d'euros et se décomposent ainsi :

| | 2018/2019 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | Pays de la zone euro | Royaume-Uni | Suisse | États-Unis | Autres pays | Total |
| **Pertes et (gains) actuariels sur Obligation** | **3 313** | **2 343** | **1 454** | **4 612** | **65** | **11 788** |
| Pertes et (gains) d'expérience sur obligation | 5 858 | -2 046 | -538 | -378 | 46 | 2 942 |
| Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières | -2 545 | 4 389 | 1 992 | 4 990 | 20 | 8 846 |
| Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques | | | | | | |
| **Pertes et (gains) d'expérience sur actifs du régime** | **-56** | **-4 581** | **2 070** | | **1** | **-2 567** |
| Ecarts actuariels sur avantages à long terme | | | | | 22 | 22 |
| **Pertes et (gains) actuariels reconnus en capitaux propres** | **3 257** | **-2 239** | **3 524** | **4 612** | **45** | **9 199** |
| Effet de la limitation de l'actif | | 2 797 | | | | 2 797 |
| **Total impacts autres éléments du résultat global** | **3 257** | **559** | **3 524** | **4 612** | **45** | **11 997** |

Elles sont liées à la baisse des taux d'actualisation (voir 5.2.5).

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

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

| | 31 août 2018 | | | | | 31 août 2019 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Actions | Obligations | Dérivés | Immobilier | Cash | Actions | Obligations | Dérivés | Immobilier | Cash |
| Pays de la zone euro | 30% | 70% | | | | 30% | 70% | | | |
| Royaume-Uni | 70% | 22% | | | 8% | 33% | 66% | | | 1% |
| Suisse | 25% | 41% | 6% | 28% | | 25% | 41% | 6% | 28% | |

### 5.2.5 Hypothèses retenues et analyse de la sensibilité

Les hypothèses financières retenues au 31 août 2019 pour chacune des zones géographiques du périmètre des engagements exposés ci-avant sont les suivantes :

| | Taux d'actualisation 2018 | Taux d'actualisation 2019 | Taux d'inflation 2018 | Taux d'inflation 2019 |
|---|---|---|---|---|
| États-Unis | 4,10% | 2,90% | 2,50% | 2,50% |
| Pays de la zone euro | 1,50% | 0,50% | 2,00% | 2,00% |
| Royaume-Uni | 2,60% | 1,60% | 3,10% | 3,30% |
| Suisse | 1,00% | 0,20% | 1,00% | 1,00% |

Les taux d'actualisation retenus correspondent aux taux de rendement des obligations privées de première catégorie à la date de clôture.

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

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

| | 31 août 2019 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | **États-Unis** | **Pays de la zone euro** | **Royaume-Uni** | **Suisse** | **Autres pays** | **Total** |
| Engagement au 31 Août 2019 | 61 862 | 23 402 | 34 581 | 36 862 | 2 407 | 159 113 |
| Impact d'une hausse de 0,5% | -2 240 | -1 427 | -2 746 | -1 561 | -98 | 8 072 |
| Impact d'une diminution de 0,5% | 2 390 | 1 468 | 2 753 | 1 561 | 102 | 8 273 |
| Duration moyenne (en années) | 7 | 12 | 16 | 9 | 8 | 10 |

# 6. Immobilisations incorporelles et corporelles

## 6.1 Immobilisations incorporelles

**Principes comptables**

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

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

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

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

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

Les autres immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité. La durée d'amortissement selon les pays se situe entre 7 et 20 ans.

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

Les immobilisations incorporelles se décomposent de la manière suivante :

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Acquisitions | | Cessions | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Valeurs brutes** | | | | | | | | |
| Relations clientèles | 114 073 | 1 649 | | -2 492 | 12 069 | -505 | 1 598 | 126 393 |
| *Goodwill* | 106 070 | | | | -1 382 | -1 663 | 3 640 | 106 666 |
| Autres immobilisations incorporelles | 58 560 | 5 435 | | -9 945 | -1 590 | 69 | -14 | 52 514 |
| **Total** | **278 704** | **7 084** | | **-12 437** | **9 098** | **-2 099** | **5 224** | **285 573** |

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | | Dotations | Cessions et reprises | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Amortissements et provisions** | | | | | | | | |
| Relations clientèles | -56 261 | | -9 503 | 2 715 | -334 | -94 | -892 | -64 368 |
| *Goodwill* | -1 402 | | -335 | | 393 | 89 | 5 | -1 251 |
| Autres immobilisations incorporelles | -32 794 | | -4 291 | 9 830 | 5 | -65 | -163 | -27 479 |
| **Total** | **-90 457** | | **-14 130** | **12 545** | **64** | **-70** | **-1 051** | **-93 098** |

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Acquisitions | Dotations | Cessions et reprises | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Valeurs nettes** | | | | | | | | |
| Relations clientèles | 57 812 | 1 649 | -9 503 | 224 | 11 736 | -598 | 706 | 62 025 |
| *Goodwill* | 104 668 | | -335 | | -990 | -1 573 | 3 645 | 105 415 |
| Autres immobilisations incorporelles | 25 766 | 5 435 | -4 291 | -115 | -1 585 | 3 | -178 | 25 035 |
| **Immobilisations incorporelles - nettes** | **188 246** | **7 084** | **-14 130** | **108** | **9 161** | **-2 168** | **4 174** | **192 475** |

Les acquisitions de relations clientèles concernent essentiellement les États-Unis, la France et l'Australie.

Les écarts de change proviennent principalement d'une appréciation du dollar américain contre l'euro.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles concernent principalement des logiciels informatiques acquis dans le cadre de projets à usage interne (nouvel ERP aux Pays-Bas), et des licences informatiques notamment en France et au Royaume-Uni.

# 6. Immobilisations incorporelles et corporelles

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

| | 31 août 2018 | | 31 août 2019 | |
|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | Relations clientèles | *Goodwill* | Relations clientèles | *Goodwill* |
| France | 23 668 | 34 168 | 28 111 | 34 168 |
| Royaume-Uni | 4 722 | 5 168 | 5 873 | 5 128 |
| Europe - autres pays | 16 939 | 3 708 | 14 132 | 4 347 |
| Amérique du Nord | 12 142 | 51 559 | 12 051 | 52 876 |
| Amérique latine et Caraïbes | | 3 347 | | 3 497 |
| Asie-Pacifique | 340 | 5 391 | 986 | 4 424 |
| Afrique et Moyen-Orient | | 1 327 | 873 | 973 |
| **Total** | **57 812** | **104 668** | **62 025** | **105 415** |

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 1er septembre 1995 entre le cabinet Robert Mazars et le Cabinet Guérard Viala et des acquisitions réalisées ces dernières années en Consulting. En Amérique du Nord, les montants sont relatifs à l'intégration du Cabinet Weiser en 2010 au sein du Groupe Mazars.

## 6.2 Immobilisations corporelles

**Principes comptables**

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

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

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

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

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Acquisitions | | Cessions | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Brut values** | | | | | | | | |
| Fixtures and fiftings | 71 163 | 11 779 | | -5 011 | 176 | -109 | 930 | 78 926 |
| Vehicles and other items | 5 476 | 1 367 | | -1 143 | 186 | 0 | 91 | 5 978 |
| Furniture and office equipment | 89 444 | 15 008 | | -9 631 | 945 | 136 | 1 020 | 96 917 |
| **Total** | **166 083** | **28 153** | | **-15 785** | **1 307** | **27** | **2 041** | **181 821** |

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | | Dépréciations | Cessions et reprises | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Amortisations and provisions** | | | | | | | | |
| Fixtures and fiftings | -47 684 | | -6 819 | 4 820 | -22 | 78 | -708 | -50 335 |
| Vehicles and other items | -3 486 | | -888 | 970 | -41 | -22 | -63 | -3 530 |
| Furniture and office equipment | -63 694 | | -12 262 | 9 362 | -617 | -77 | -715 | -67 999 |
| **Total** | **-114 864** | | **-19 970** | **15 152** | **-680** | **-21** | **-1 487** | **-121 864** |

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Acquisitions | Dépréciations | Cessions | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Net values** | | | | | | | | |
| Fixtures and fiftings | 23 478 | 11 779 | -6 819 | -191 | 154 | -32 | 221 | 28 591 |
| Vehicles and other items | 1 990 | 1 367 | -888 | -173 | 145 | -22 | 28 | 2 448 |
| Furniture and office equipment | 25 750 | 15 008 | -12 262 | -269 | 328 | 59 | 305 | 28 918 |
| **Total** | **51 219** | **28 153** | **-19 970** | **-633** | **627** | **6** | **554** | **59 956** |

Les acquisitions d'immobilisations corporelles couvrent essentiellement l'achat de matériel informatique et le renouvellement partiel du parc informatique, des travaux de rénovation et de remise en l'état des surfaces de bureaux.

# 6. Immobilisations incorporelles et corporelles

## 6.3 Perte de valeur des actifs immobilisés

**Principes comptables**

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

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

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

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

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

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

**Principes comptables**

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

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

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

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|
| Moins 1 an | 60 638 | 67 130 |
| De 1 a 5 ans | 173 889 | 179 417 |
| + 5 ans | 67 071 | 54 239 |
| **Loyer minimum** | **301 599** | **300 787** |

# 7. Financement et instruments financiers

## 7.1 Principes comptables appliqués aux instruments financiers

**Principes comptables**

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

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

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

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

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

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés pour leur valeur de marché à la clôture. Les tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs de la couverture sont réalisés conformément aux pratiques de marché. Les paramètres de marché sont issus d'un fournisseur externe (Bloomberg). La variation de la juste valeur efficace des instruments dérivés est enregistrée en « Financement associatif part non courante ».

## 7.2 Gestion des risques financiers

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

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

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

### 7.2.1 Gestion du risque de liquidité

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

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

### 7.2.2 Gestion du risque de change

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

### 7.2.3 Risque de contrepartie

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

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

# 7. Financement et instruments financiers

## 7.3 Endettement financier net

L'endettement se décompose comme suit :

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|
| Emprunts long terme - part courante | 30 216 | 32 975 |
| Emprunts long terme - part non courante | 83 048 | 77 325 |
| **Dettes financières** | **113 264** | **110 301** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | -101 682 | -103 743 |
| Concours bancaires courants | 25 233 | 38 543 |
| **Trésorerie nette** | **-76 449** | **-65 201** |
| **Endettement financier net** | **36 814** | **45 100** |

Les dettes financières diminuent de 3 millions d'euros et l'endettement financier net augmente de 8 millions d'euros.

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

### Par nature d'instruments et par devises

| | Emprunts, autres dettes financières | | Trésorerie et équivalents de trésorerie | | Concours bancaires courants | | Endettement financier net | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| En milliers d'euros | 31 août 2018 | 31 août 2019 | 31 août 2018 | 31 août 2019 | 31 août 2018 | 31 août 2019 | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
| EUR | 88 620 | 76 274 | -56 516 | -45 736 | 9 183 | 12 823 | 41 287 | 43 362 |
| USD | 12 050 | 4 781 | -5 519 | -8 831 | 101 | 133 | 6 632 | -3 918 |
| GBP | | | -2 106 | -5 805 | 12 464 | 21 093 | 10 358 | 15 287 |
| SGD | 815 | 862 | -2 581 | -2 640 | | | -1 767 | -1 778 |
| ZAR | 2 138 | 2 872 | -704 | -911 | 1 712 | 2 027 | 3 146 | 3 987 |
| Autres devises | 9 641 | 25 512 | -34 256 | -39 820 | 1 773 | 2 468 | -22 842 | -11 839 |
| **Total** | **113 264** | **110 301** | **-101 682** | **-103 743** | **25 233** | **38 543** | **36 814** | **45 100** |

## Par flux

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Encaissements d'emprunts | Remboursements d'emprunts | Variations de trésorerie | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Emprunts long terme - part courante | 30 216 | 2 447 | -29 632 | | -73 | 29 571 | 446 | 32 975 |
| Emprunts long terme - part non courante | 83 048 | 20 518 | -3 787 | | 9 188 | -31 642 | -1 | 77 325 |
| **Dettes financières** | **113 264** | **22 965** | **-33 419** | | **9 116** | **-2 070** | **446** | **110 301** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | -101 682 | | | -6 302 | 5 337 | 47 | -1 143 | -103 743 |
| Concours bancaires courants | 25 233 | | | 11 769 | 1 701 | | -160 | 38 543 |
| **Trésorerie nette** | **-76 449** | | | **5 467** | **7 039** | **46** | **-1 303** | **-65 201** |
| **Endettement financier net** | **36 814** | **22 965** | **-33 419** | **5 467** | **16 154** | **-2 024** | **-857** | **45 100** |

L'augmentation des emprunts non courants auprès des établissements de crédit de 23 millions d'euros s'analyse principalement par :

- La souscription des emprunts suivants par la France :
  - Mazars SA : 1,8 million d'euros à taux fixe souscrit auprès de la Banque Palatine ;
  - Mazars Occitanie : 2,3 millions d'euros à taux fixe souscrit auprès de la banque Courtois.
- Deux nouveaux emprunts auprès de HSBC pour 3 millions d'euros et 6 millions d'euros liés à l'intégration de deux nouvelles entités en Australie (Brisbane et Melbourne).
- La souscription d'un emprunt à taux variable pour 1,2 million d'euros par Mazars Afrique du Sud auprès de Nedbank et Rentworks Africa.
- La souscription d'un emprunt à taux variable par Mazars Irlande pour 1 million d'euros auprès de Bank of Ireland.

## Par secteur opérationnel

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|
| France | 53 028 | 54 082 |
| Royaume-Uni | 10 358 | 15 287 |
| Europe - autres pays | -21 878 | -20 810 |
| Amérique du Nord | 11 188 | 3 023 |
| Amérique latine et Caraïbes | -35 | 1 231 |
| Asie-Pacifique | -13 426 | -4 129 |
| Afrique et Moyen-Orient | -2 421 | -3 585 |
| **Endettement financier net** | **36 814** | **45 100** |

# 7. Financement et instruments financiers

## 7.4 Autres actifs non courants

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

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Acquis-itions | | Cessions | Rembourse-ments | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Valeurs brutes** | | | | | | | | | |
| Titres de participations | 1,572 | 4,694 | | -325 | 8 | -5,486 | 89 | 5 | 557 |
| Prêts | | -5 | | | -34 | 228 | -272 | 1 | 0 |
| Dépôts et cautionnements | 2,842 | 927 | | | -194 | -4 | 361 | 122 | 3,940 |
| Autres immobilisations financières | 17,474 | 917 | | | -3,238 | -42 | -947 | 65 | 14,261 |
| **Total** | **21,888** | **6,533** | | **-325** | **-3,458** | **-5,304** | **-769** | **193** | **18,758** |

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | | Dota-tions | Reprises | | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dépréciations** | | | | | | | | | |
| Titres de participations | -447 | | -342 | | | 195 | 583 | | -11 |
| Prêts | | | | | | | | | |
| Dépôts et cautionnements | | | | | | | | | |
| Autres immobilisations financières | -875 | | -450 | 1 | | -1 | | -7 | -1,332 |
| **Total** | **-1,322** | | **-792** | **1** | | **194** | **583** | **-7** | **-1,343** |

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Acquis-itions | Dota-tions | Cessions | Rembourse-ments | Variations de périmètre | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Valeurs nettes** | | | | | | | | | |
| Titres de participations | 1,125 | 4,694 | -342 | -325 | 8 | -5,291 | 672 | 5 | 546 |
| Prêts | | -5 | | | -34 | 228 | -272 | 1 | 0 |
| Dépôts et cautionnements | 2,842 | 927 | | | -194 | -4 | 361 | 122 | 3,940 |
| Autres immobilisations financières | 16,599 | 917 | -450 | 1 | -3,238 | -43 | -947 | 58 | 12,929 |
| **Total** | **20,566** | **6,533** | **-792** | **-324** | **-3,458** | **-5,110** | **-186** | **186** | **17,415** |

Les acquisitions de titres concernent principalement les opérations réalisées en France d'entités consolidées (notamment en Occitanie pour 2,2 millions d'euros).

# 8. Capitaux propres et financement associatif

## 8.1 Capitaux propres

**Principes comptables**

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

## 8.2 *Partnership financing*

**Principes comptables**

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

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

# 8. Capitaux propres et financement associatif

Le financement associatif se décompose de la manière suivante :

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Augmentations | Diminutions | Dotations | Variations de périmètre | Elément du résultat global | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Capitaux propres des entités opérationnelles | 70 454 | 6 604 | | | 16 811 | | -2 765 | 148 | 57 631 |
| Comptes-courants indisponibles | 91 286 | 5 817 | | | 2 477 | | 1 268 | 609 | 101 456 |
| Emprunt obligataire | 30 222 | 1 348 | | | | | 2 107 | -2 | 33 674 |
| Autres éléments du résultat | -9 819 | | | | | -11 009 | 109 | -745 | -21 464 |
| Ecart de conversion | -111 | | | | | -556 | | 1 494 | 827 |
| **Financement associatif** | **182 031** | **13 768** | | | **-14 334** | **-11 566** | **720** | **1 504** | **172 123** |
| Dettes retraites et assimilés | 29 637 | | -393 | 1 276 | 13 | 2 649 | -1 703 | 1 264 | 32 744 |
| Impôts différés (nets) | -4 788 | | | -1 985 | 2 902 | | -1 907 | -62 | -5 840 |
| **Financement associatif - part non courante** | **206 880** | **13 768** | **-393** | **-709** | **-11 418** | **-8 917** | **-2 891** | **2 707** | **199 027** |
| **Financement associatif - part courante** | **126 904** | **31 500** | **-23 510** | | **554** | **-1 641** | **4 415** | **1 075** | **139 298** |
| **Total financement associatif** | **333 784** | **45 268** | **-23 903** | **-709** | **-10 865** | **-10 557** | **1 524** | **3 782** | **338 325** |

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

La rubrique « Autres éléments du résultat » correspond au stock d'écarts actuariels relatifs aux engagements de retraite associés et non-associés créé lors de l'application de la norme IAS 19 révisée intervenue en 2013/2014.

L'évolution du poste « Autres éléments du résultat » concerne les non-associés pour 9,3 millions d'euros (cf. note 9.1). La contrepartie est présentée à la rubrique « Provisions ».

Cette évolution s'explique par la baisse des taux d'actualisation (cf. note 5.2.5).

Au 31 août 2019, les « Dettes retraites et assimilées des associés » comprennent des indemnités destinées à être versées au moment du départ à la retraite des associés en France pour 9,1 millions d'euros.

Les variations de périmètre correspondent principalement à l'entrée de deux nouvelles entités australiennes (Melbourne et Brisbane).

# 9. Provisions et passifs éventuels

## 9.1 Provisions

**Principes comptables**

Une provision est comptabilisée lorsque :

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

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

Les provisions se décomposent comme suit :

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | Dotations | Reprises | Variations de périmètre | Réévaluation Impact Réserves | Autres | Ecarts de change | 31 août 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Risques professionnels | 4 229 | 1 181 | -1 601 | | | -29 | -10 | 3 770 |
| Retraites & assimilés (hors associés) | 59 067 | 3 318 | -7 130 | 180 | 9 343 | 1 857 | 2 701 | 69 336 |
| Locaux inoccupés | 1 662 | 245 | -191 | | | -76 | 35 | 1 675 |
| Autres | 17 935 | 2 465 | -5 145 | -78 | | -579 | 28 | 14 627 |
| **Total** | **82 893** | **7 209** | **-14 067** | **103** | **9 343** | **1 173** | **2 755** | **89 408** |

Les « Retraites et assimilés (hors-associés) » concernent des indemnités de retraite et assimilées destinées à être versées à des salariés au moment de leur départ en retraite pour 69 millions d'euros.

Au 31 août 2019, un reclassement a été réalisé entre les indemnités de retraite et assimilées relatives aux associés Carl et celles des salariés pour 1,8 million d'euros.

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

| En milliers d'euros | 31 août 2019 | Part courante | Part non courante |
|---|---|---|---|
| Risques professionnels | 3 770 | 3 466 | 303 |
| Retraites & assimilés (hors associés) | 69 336 | 5 897 | 63 439 |
| Locaux inoccupés | 1 675 | 298 | 1 377 |
| Autres | 14 627 | 12 278 | 2 350 |
| **Total** | **89 408** | **21 939** | **67 470** |

## 9.2 Passifs éventuels

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

Au 31 août 2019, les risques professionnels non couverts par ces assurances et qui réunissent les conditions prévues à la norme IAS 37 font l'objet d'une provision correspondante reconnue dans les comptes.

Les risques ne répondant pas aux conditions de comptabilisation d'un passif telles que définies dans la norme IAS 37 peuvent constituer des passifs éventuels. Au 31 août 2019, ces passifs éventuels ne sont pas jugés matériels.

# 10. Autres actifs courants, dettes fournisseurs et autres dettes

## 10.1 Autres actifs courants

**Principes comptables**

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

Le tableau ci-dessous présente les autres actifs courants :

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|
| Créances sociales | 2 290 | 5 129 |
| Créances fiscales | 30 267 | 33 160 |
| Comptes courants et débiteurs divers | 23 161 | 18 596 |
| Charges constatées d'avance | 30 611 | 31 639 |
| Ecart de conversion actif | 25 | 60 |
| **Total** | **86 354** | **88 584** |

## 10.2 Dettes fournisseurs et autres dettes

**Principes comptables**

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

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

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

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

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

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|
| Fournisseurs et dettes diverses | 128 552 | 133 235 |
| Dettes sociales | 115 827 | 129 988 |
| Dettes fiscales | 85 570 | 88 648 |
| **Total** | **329 949** | **351 870** |

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

# 11. Impôts sur le résultat

**Principes comptables**

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

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

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

En conséquence, l'impôt présenté au compte de résultat consolidé se limite au seul impôt sur le résultat de Mazars SCRL, ainsi que de l'impôt différé relatif au surplus non alloué aux associés.

## 11.1 Impôts exigibles

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

| En milliers d'euros | 2017/2018 | 2018/2019 |
|---|---|---|
| Impôt à la charge des associés | 7 192 | 12 707 |
| Impôt à la charge du Groupe | 2 288 | 2 324 |
| Impôt Mazars SCRL | | |
| **Total** | **9 480** | **15 031** |

## 11.2 Impôts différés

**Principes comptables**

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

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

Le montant des impôts différés s'établit à :

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|
| Impôts différés actifs | 10 100 | 10 639 |
| Impôts différés passifs | -5 312 | -4 799 |
| **Total** | **4 788** | **5 840** |

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

Les impôts différés passifs sont relatifs aux clientèles amortissables présentées à l'actif, dont le financement est assuré par les associés, ainsi que de l'impôt différé relatif au surplus non alloué aux associés.

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

# 12. Tableau des flux de trésorerie

## 12.1 Flux nets de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 24,3 millions d'euros (contre 6,2 millions d'euros au 31 aout 2018) et résultent de :

- La capacité d'autofinancement pour un montant positif de 25,7 millions d'euros ;
- La variation du besoin en fonds de roulement (-1,3 million d'euros).

## 12.2 Flux nets de trésorerie liés aux investissements

Les principales composantes des flux de trésorerie liées aux opérations d'investissement pour un montant négatif de 43,4 millions d'euros (contre 45,8 millions d'euros au 31 août 2018) reflètent :

- Des acquisitions d'immobilisations incorporelles qui concernent principalement des logiciels informatiques acquis ou produits en interne et des relations clientèles (voir note 6.1) ;
- Des acquisitions d'immobilisations corporelles qui couvrent essentiellement l'achat de matériel informatique et le renouvellement partiel du parc informatique, des travaux de rénovation et de remise en l'état des surfaces de bureaux (voir note 6.2) ;
- Des acquisitions des actifs non courants relatifs à des dépôts et cautionnements (voir note 7.4) ;
- Des décaissements et encaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 11 millions d'euros (voir note 7.4).

| En milliers d'euros | 2018/2019 |
|---|---|
| Acquisition de titres de participation | -4 701 |
| Produits de cession titres de participation | 791 |
| Trésorerie acquise des filiales | -7 039 |
| **Trésorerie liée aux variations de périmètre** | **-10 949** |

## 12.3 Flux nets de trésorerie liés aux financements

Les flux nets de trésorerie correspondant aux opérations de financement s'élèvent à 6,6 millions d'euros (contre 53,8 millions d'euros au 31 août 2018) et s'analysent principalement par :

- L'évolution du financement associatif à hauteur de 9 millions d'euros pour le financement permanent et 8 millions d'euros au titre de la rémunération différée (voir note 8.2) ;
- La souscription de nouveaux emprunts pour 23 millions dans le cadre du financement du développement de l'activité et des investissements et les remboursements de 33 millions d'euros d'emprunts bancaires au cours de l'exercice (voir note 7.3).

# 13. Surplus alloué aux membres du Conseil de Gérance et aux membres du Conseil de Surveillance

Le droit à surplus, devant revenir aux neuf membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars SCRL, et aux onze membres du Conseil de Surveillance, s'élève au titre de l'exercice 2018/2019 à 12 millions d'euros. Celui-ci a été payé au cours de l'exercice ou constitue une dette courante à la clôture classée dans le poste « Financement associatif – part courante ».

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

# 14. Cautions données (hors bilan)

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

| En milliers d'euros | 31 août 2018 | 31 août 2019 |
|---|---|---|
| **Cautions données** | **8 014** | **7 375** |

# 15. Compte de résultat consolidé et effectif pro forma incluant l'activité de ZhongShen ZhongHuan

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

Les produits et charges du cabinet chinois couvrent douze mois d'activité en 2018/2019.

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

## Compte de résultat consolidé pro forma

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| En milliers d'euros | 2017/2018 Consolidé | ZhongShen ZhongHuan | 2017/2018 Pro forma | 2018/2019 Consolidé | ZhongShen ZhongHuan | 2018/2019 Pro forma |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 1 551 633 | 110 709 | 1 662 342 | 1 708 349 | 133 723 | 1 842 073 |
| Frais refacturés | -60 291 | | -60 291 | -69 021 | | -69 021 |
| **Chiffre d'affaires net** | **1 491 342** | **110 709** | **1 602 051** | **1 639 328** | **133 723** | **1 773 052** |
| Coût du personnel technique | -778 241 | -54 669 | -832 910 | -860 385 | -68 651 | -929 035 |
| **Marge brute** | **713 100** | **56 040** | **769 140** | **778 944** | **65 072** | **844 016** |
| Coût du personnel administratif | -114 258 | -5 070 | -119 328 | -124 648 | -6 319 | -130 966 |
| Autres charges | -276 071 | -24 456 | -300 527 | -322 842 | -28 626 | -351 467 |
| Amortissements et provisions | -24 332 | | -24 332 | -12 551 | -1 401 | -13 952 |
| **Surplus des opérations** | **298 439** | **26 514** | **324 953** | **318 904** | **28 727** | **347 631** |
| Amortissement relation clientèle & dépréciation GW | -7 039 | | -7 039 | -9 838 | | -9 838 |
| Charges de financement | -4 982 | | -4 982 | -5 788 | 4 | -5 784 |
| **Surplus total** | **286 418** | **26 514** | **312 932** | **303 278** | **28 731** | **332 009** |
| **Surplus alloué aux associés** | **-281 295** | **-26 514** | **-307 809** | **-303 228** | **-28 731** | **-331 959** |
| **Résultat avant impôt** | **5 122** | | **5 122** | **50** | **0** | **50** |
| Impôt | -1 741 | | -1 741 | | | |
| **Résultat après impôt** | **3 381** | | **3 381** | **50** | **0** | **50** |

## Effectif moyen (équivalent temps plein)

Exercice 2018/2019 clos le 31 août 2019

| | 2017/2018 Consolidé | ZhongShen ZhongHuan | 2017/2018 Pro forma | 2018/2019 Consolidé | ZhongShen ZhongHuan | 2018/2019 Pro forma |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Associés | 893 | 61 | 954 | 954 | 61 | 1 015 |
| Personnel technique et administratif | 17 838 | 3 596 | 21 434 | 19 511 | 3 806 | 23 317 |
| **Total** | **18 731** | **3 657** | **22 388** | **20 465** | **3 867** | **24 332** |

# Rapport des auditeurs indépendants

Aux associés de la société Mazars SCRL,

En tant qu'auditeurs contractuels, nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la société Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation Mazars, comprenant l'état de la situation financière au 31 août 2019, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables (notes 1 à 15).

## Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation de Mazars au 31 août 2019, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

## Fondement de l'opinion

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

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

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

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

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

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

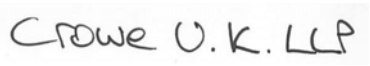
## En outre :

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

Fait à Bruxelles et Londres, le 13 décembre 2019

**RSM InterAudit SC Scrl**
**Luc Toelen**
Belgique

**RSM InterAudit SC Scrl**
**Luis Laperal**
Belgique




**Crowe U.K. LLP**
**Steve Gale**
Royaume-Uni

# Crédits

Ces états financiers ont été préparés par

Eric Albrand, Clarisse Bachy, Philippe Faugère, Steve Janiaud, Isabelle Jullian-Chartrain, Bruno Morael

Équipe projet

Chantal Coupri, Jean-Philippe Daniel, Isabelle Jullian-Chartrain, Nicolas Vincent, Jessica Wheaton

Remerciements à

Estelle André-Clabaut, Edouard Fossat

© 2020 Mazars Group

Avenue Marcel Thiry, 77

B-1200 Bruxelles, Belgium

www.mazars.com

Le rapport annuel 2018/2019 du groupe mazars
(incluant le Yearbook 2019) est aussi disponible en ligne sur :
**www.annualreport.mazars.com**

**Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux**

LinkedIn :
**www.linkedin.com/company/Mazars**

Twitter :
**www.twitter.com/MazarsGroup**

Facebook :
**www.facebook.com/MazarsGroup**

Instagram :
**www.instagram.com/MazarsGroup**

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante spécialisée dans l'audit, le conseil, ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques[1]. Présent dans plus de 90 pays et territoires à travers le monde, Mazars fédère les expertises de 40 400 professionnels - 24 400 professionnels au sein du *partnership* intégré de Mazars, et 16 000 professionnels aux États-Unis et au Canada au sein de « Mazars North America Alliance » - qui accompagnent des clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

[1] Seulement dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent.

**www.mazars.com**

mazars