



Les 5 incontournables

Décideurs de l'immobilier et du BTP

#4

La crise sanitaire a bouleversé le marché immobilier et les pratiques de tous les acteurs. Le nombre de transactions et de prises à bail a drastiquement chuté depuis mars 2020. Les commerces et l'hôtellerie subissent confinement, fermetures et couvre-feux. Les investisseurs temporisent et observent l'évolution du marché. Les promoteurs ajustent leurs projets, et les utilisateurs mènent des plans de réduction des coûts tout en envisageant de restituer des surfaces en élargissant les politiques de télétravail.

Avec cette 4^{ème} édition des 5 incontournables de l'Immobilier et du BTP, nos experts Mazars ont tenu à vous donner leur vision de plusieurs thèmes en lien

direct avec cette actualité, permettant d'identifier des pistes d'optimisation ou de transformation en vue de répondre aux enjeux actuels.

Nous abordons dans ce numéro des sujets juridiques et réglementaires, avec notamment les risques relatifs à l'indexation des baux et à l'exonération de TVA pour la gestion des fonds d'investissement immobilier, des sujets liés à l'environnement et la santé autour de la question des labels ISR et « anti-Covid », et enfin la question de la réversibilité des actifs de bureaux en logements.

Bonne lecture !

- 04** **Indexation des loyers des baux commerciaux**
Des risques juridiques à bien maîtriser
- 06** **Gestion de fonds d'investissement immobilier**
Élargissement de l'exonération de TVA et incertitudes résiduelles
- 08** **Stratégie à impact**
L'ISR immobilier comme levier de performance durable
- 10** **Transformer les bureaux en logements**
Opportunisme ou lame de fond face à la crise COVID-19 ?
- 12** **Les labels "anti-covid" pour les acteurs du tourisme**
Action marketing ou véritable atout ?



Indexation des loyers des baux commerciaux

Des risques juridiques à bien maîtriser

Modalités d'indexation du loyer d'un bail commercial

Dans la pratique des baux commerciaux, il est courant d'insérer au bail une clause dite « clause d'indexation » ou « clause d'échelle mobile » afin de permettre la variation automatique des loyers en fonction de la variation des indices publiés par l'INSEE (ILAT, ILC, etc.), comme le permet l'article L145-39 du Code de commerce.

Cette indexation peut conduire à des augmentations de loyer ou, au contraire, à une diminution du montant des loyers.

Afin d'éviter une diminution des loyers en deçà d'un certain montant, des clauses d'indexation dites « clauses plancher » sont parfois insérées dans les baux.

Nullité des clauses d'indexation « plancher »

Sur le fondement de l'article L145-39 du Code de commerce permettant l'indexation du loyer à la hausse ou à la baisse, la jurisprudence considère depuis plusieurs années que les clauses d'indexation « plancher » doivent être réputées non écrites car contraires aux dispositions d'ordre public¹ régissant les baux commerciaux.

Conséquence : restitution des loyers

Le preneur qui constaterait l'existence d'une telle clause dans son bail peut demander que cette clause soit réputée non écrite à tout moment² et ce, sans prescription.

Il pourrait également demander une régularisation des loyers sur plusieurs années, annulant ainsi les effets de son application.

Un accompagnement sur-mesure

La rédaction des baux peut être ancienne, voire ambiguë, de sorte qu'il n'est pas toujours aisé de savoir si le bail en question contient une « clause plancher ».

Il peut alors être opportun d'examiner l'économie générale du bail et de ses avenants à l'aune de la jurisprudence applicable à tel ou tel type de clause afin de savoir si le bail se situe dans une zone de risque.

La régularisation d'une telle clause peut entraîner une compensation financière significative sur plusieurs années.

Au-delà, elle peut s'inscrire dans une renégociation plus globale des termes du bail, surtout quand la régularisation des baux est le préalable nécessaire à la vente ou à l'acquisition des murs. Il convient donc d'être particulièrement vigilant à ce sujet, l'audit de vos baux participant de la cartographie des risques financiers et juridiques.

¹ Civ 3, 30 mars 2017, n°16-13914

² Civ 1, 13 mars 2019, n°17-23169

01

Les enjeux clés

- Identifier les clauses d'indexation « plancher » présentes dans les baux, parfois anciens
- Anticiper les risques contentieux, et provisionner le cas échéant
- Régulariser et renégocier les baux

Pour aller plus loin

[Droit immobilier : accompagnement juridique](#)

Gestion de fonds d'investissement immobilier

Élargissement de l'exonération de TVA et incertitudes résiduelles

Jusqu'à présent, l'exonération de TVA en faveur de la gestion d'organismes de placement collectif était prévue pour certains types de fonds d'investissement listés exhaustivement par les textes réglementaires (OPCVM, certains FIA, etc.) ; le CGI (art. 261 C 1° f) a été réformé à effet du 1^{er} janvier 2020 en faveur d'une redéfinition des organismes concernés par cette exonération, sur la base cette fois-ci d'une approche fondée sur des critères matériels (placement collectif, principe de répartition des risques, soumission à un contrôle étatique, retour sur investissement subordonné à la performance des investissements). Un décret a été publié par la suite (art. 71 de l'anx III du CGI) pour tirer les effets utiles de cette réforme et concrétiser un champ élargi des types de fonds couverts par cette exonération.

De nouveaux fonds concernés

Avec cette réforme, le panorama des fonds dont la gestion est exonérée s'est donc étoffé par l'ajout des fonds immobilier suivants :

- organismes de placement collectif immobilier relevant des articles L 214-33 à L 214-85 du Code monétaire et financier : sociétés professionnelles de placement à prépondérance immobilière à capital variable (Spppicav), fonds de placement immobilier (FPI), organismes de placement collectif immobilier à compartiments ;
- sociétés civiles de placement immobilier (SCPI), sociétés d'épargne forestière et groupements forestiers d'investissement relevant des articles L 214-86 à L 214-125 du Code monétaire et financier ;
- organismes professionnels de placement collectif immobilier, relevant des articles L 214-148 à L 214-151 du Code monétaire et financier.

Des incidences à étudier

Plusieurs réflexions nous viennent à l'esprit :

- concernant ces nouvelles exonérations, une option en faveur de l'application volontaire de la TVA est possible. Pour prendre position, une étude préalable devra être effectuée pour faire un bilan coûts/avantages et prendre en compte en particulier la situation des investisseurs ;
- une incertitude plane sur le cas des FIA « par objet » (les « autres FIA »), y compris en matière immobilière, avec des entités structurées sous forme de SAS, SA ou de SCI. Une démarche est en cours auprès du MINEFI pour lever cette incertitude ;
- s'agissant des SCPI, si le traitement des commissions de gestion les concernant est maintenant clarifié, une interrogation persiste sur le régime des commissions de souscription de ces entités ;
- les organismes qui bénéficiaient d'une exonération avant cette réforme la conserve (OPCVM proprement dits, certains FIA à vocation générale, FCPR, FCPI, fonds d'investissement de proximité, fonds de fonds alternatifs).

02

Les enjeux clés

- Implémenter le nouveau régime de TVA pour les types de fonds concernés et ainsi éviter des erreurs dans les frais et commissions chargés
- Suivre l'évolution de la position du MINEFI sur le régime TVA des FIA par objet, et ajuster en conséquence le régime des frais et commissions. Une position à titre conservatoire devra également être définie
- Mener une étude sur l'opportunité fiscale et économique d'exercer l'option en faveur d'un assujettissement à la TVA de la gestion des fonds nouvellement exonérés

Pour aller plus loin

Communication financière et stratégie des FIA immobiliers « Grand Public » - SCPI et OPCI

Stratégie à impact

L'ISR immobilier comme levier de performance durable

Créé il y a 4 ans par voie règlementaire à l'issue de 2 années de consultations, le succès du label Investissement Socialement Responsable (ISR) n'est plus à démontrer. Ce label a pour objectif de réconcilier performance économique et impact social et/ou environnemental et de répondre ainsi aux attentes croissantes des épargnants souhaitant donner du sens à leurs investissements. Cette appétence a notamment conduit l'un des leaders du secteur, Blackrock, à obtenir les labels ISR et Greenfin¹ pour des fonds représentant 8,4 milliards d'euros d'actifs sous gestion.

Le cas des fonds immobilier

Cependant, le label ISR classique n'est pas adapté aux fonds immobilier, d'où la réflexion initiée en 2017 par l'ASPIM², accompagnée de conseils et professionnels du secteur, visant à mettre à disposition de ces véhicules spécialisés en actifs immobiliers une déclinaison du label. Ce dernier s'adresse donc, depuis son entrée en vigueur le 23 octobre 2020, aux SCPI, OPCI, OPPCI et autres fonds immobiliers non cotés.

Comme le label ISR, le label ISR immobilier vise lui aussi à prendre en compte de façon pertinente et pérenne les critères ESG³ grâce à l'implication du gestionnaire de fonds. L'immobilier est un secteur particulièrement propice à l'intégration de ces critères, notamment sur le volet de la durabilité avec la montée en puissance des certifications environnementales du bâtiment durant ces dix dernières années.

Un cadre relativement souple

Là où la certification environnementale du bâtiment est encadrée par des référentiels détaillés, le label ISR donne plus de latitude au gestionnaire. Charge à lui de se fixer des objectifs, déployer les plans d'action, les méthodologies ainsi que les moyens afférents, et de mettre en place le reporting adéquat lui permettant de mesurer sa performance au regard des objectifs fixés.

Le plan d'action doit reposer de façon équilibrée sur les trois piliers ESG avec une obligation de reporting⁴ proposant un focus sur les 15 actifs les plus significatifs du portefeuille⁵. L'obtention du label ISR immobilier est conditionnée à la validation d'un organisme tiers indépendant⁶. Le label est attribué pour 3 ans, renouvelables avec un contrôle annuel des fonds.

L'avantage certain des véhicules immobiliers réside dans la capacité d'action directe du gestionnaire sur le sous-jacent immobilier du fait de ses interactions avec toutes les parties-prenantes (gestion du fonds et du patrimoine). À l'inverse, dans les fonds détenteurs du label ISR classique, le déploiement des actions est généralement à la main de l'émetteur limitant le rôle du gestionnaire.

À l'aune du décret tertiaire imposant notamment une réduction drastique des consommations énergétiques, le label ISR est un outil de choix pour les FIA immobilier souhaitant structurer leur stratégie durable et lui donner de la visibilité.

- 1. Premier label d'État dédié à la finance verte, le label Greenfin (anciennement label « Transition énergétique et écologique pour le climat ») a été lancé fin 2015 au moment de la COP 21. Ce label s'appuie sur un décret et un arrêté publiés en décembre 2015 qui actent la création du label et définissent son cahier des charges et ses modalités de contrôle.
- 2. Association française des Sociétés de Placement Immobilier
- 3. Les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
- 4. Recours à 8 indicateurs au moins, 4 imposés et 4 au choix du gestionnaire (exemples d'indicateurs : énergie, émissions de GES, gestion de l'eau, santé / confort des occupants, gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc.)
- 5. Les cinq immeubles les plus importants en valeur, les cinq ayant les meilleures notes ESG et les cinq ayant les moins bonnes notes
- 6. Accrédité par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation)
- 7. Stratégie se reposant sur les actifs ayant une importante courbe de progression de leurs performances
- 8. Stratégie se focalisant les actifs aux performances élevées, souvent neufs



03

Les enjeux clés

- Former les gestionnaires de fonds à la création et au déploiement de plans stratégiques ESG ainsi qu'à la conduite du changement, garantie de mobilisation de toutes les parties prenantes : investisseurs, locataires, gestionnaires, etc.
- Profiter de la position centrale du gestionnaire de fonds immobilier pour impliquer les parties prenantes au travers d'actions à forte valeur ajoutée, notamment sur les piliers Sociaux et de Gouvernance, généralement plus complexes à gérer du fait de leur transversalité
- S'investir dans la durée en privilégiant une stratégie *Best in progress*⁷ plutôt que *Best in Class*⁸ afin d'adresser directement la nécessaire rénovation énergétique du parc existant, profond et vieillissant, et de faire perdurer la labellisation dans le temps

Pour aller plus loin

[S'engager dans la transition énergétique](#)

Transformer les bureaux en logements : Opportunisme ou lame de fond face à la crise COVID-19 ?

L'histoire est un éternel recommencement : il y a 30 ans, l'architecte Alain Sarfati intervenait sur un immeuble d'habitation du 14^{ème} arrondissement pour le transformer en bureaux. En mars 2019, le même architecte livrait le même immeuble après l'avoir de nouveau transformé en logements.

De nombreux paramètres à prendre en compte

La transformation des bureaux en logements est un sujet qui revient régulièrement sur le devant de la scène. Ce type de transformation n'est pas simple à appréhender car de nombreux paramètres entrent en jeu.

- **La localisation :** c'est un élément déterminant. En effet, cette transformation ne fera sens que si le bien immobilier n'est pas situé en zone tertiaire, ni trop éloigné des commerces, des écoles, des transports en communs, etc.
- **Les coûts de transformation :** sur ce type de restructuration, ils sont généralement très élevés. À titre d'exemple, la transformation de l'immeuble évoqué en introduction a nécessité un coût de travaux d'environ 2000 € HT/m².
- **Les aspects techniques :** en fonction de leurs caractéristiques, tous les bâtiments ne peuvent pas faire l'objet de ce type de transformation. Cependant, lorsqu'elle est possible, la redistribution et le réaménagement des espaces de vie engendrent une perte de surface utile.
- **L'aspect juridico-réglementaire :** une telle opération nécessite plusieurs démarches administratives et la validation du changement de destination du bien par les autorités de tutelle, qui seront d'autant plus sensibles si l'immeuble transformé à une vocation de résidence gérée.
- **La question des autorisations d'urbanisme a aussi son importance :** la loi SRU¹ impose que 25 % de la surface plancher du projet soit dédiée au logement social, ce qui impacte la rentabilité de l'opération. Cet aspect a toutefois été modéré par la loi ELAN² qui permet une constructibilité supplémentaire de +30% pour la transformation de bureaux en logements.

Une forte résilience du secteur résidentiel

Le logement est un placement à long terme, avec un rendement locatif assez faible mais offrant souvent une plus-value intéressante lors de la revente. À l'inverse, l'immobilier tertiaire à Paris et dans les zones tendues présente un rendement locatif plus élevé mais une plus-value moindre à la sortie.

L'écrasement actuel des taux de rendement ne doit pas faire oublier que l'une des vertus de l'immobilier résidentiel dans les grandes villes repose sur une quasi-absence de vacance locative, une perception régulière des loyers ainsi qu'une très bonne résilience du secteur. Dans le contexte actuel de crise économique, la question de la recouvrabilité des loyers se posera dès la structuration pour plus de sécurité sur l'ensemble de l'opération.

Un regain d'intérêt des investisseurs pour le logement

La vision long terme nécessaire dans le domaine du logement dissuade certains investisseurs qui sont à la recherche d'un retour sur investissement rapide et explique ainsi l'attrait limité de ce type de transformation. Toutefois, notons que depuis quelques années, les investisseurs institutionnels montrent un intérêt croissant pour le logement, comme les chiffres le montrent, avec 2,4 milliards d'euros investis en 2019 sur ce segment de marché³.

Cet attrait pour l'investissement résidentiel, couplé à la diminution des besoins en bureaux dus à la généralisation du télétravail et du flex-office devrait entraîner une augmentation des opérations de ce type.

1. Loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain, adoptée le 13 décembre 2000
2. Loi portant Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique, adoptée le 23 novembre 2018
3. Panorama du marché résidentiel en France, bilan 2019 – Jones Lang Lassalle

04

Les enjeux clés

- Analyser les nombreux paramètres dont dépendent les opérations de reconversion de bureaux en logements
- Bien appréhender et évaluer les avantages (rendement en capital plus élevé de l'immobilier résidentiel sur le long terme notamment grâce à une plus forte résilience du secteur, intérêt de plus en plus marqué des investisseurs, évolution du marché des bureaux avec la crise sanitaire, etc.) et les inconvénients (contraintes réglementaires et techniques, coût, etc.) d'une opération de reconversion de bureaux en logements

Pour aller plus loin

[Conseil Financier en Immobilier](#)

Les labels “anti-covid” pour les acteurs du tourisme

Action marketing ou véritable atout ?

Dans un contexte sanitaire inédit, et face à une appréhension forte de la clientèle d’affaire comme de loisirs, les acteurs du tourisme s’engagent massivement dans des démarches pour rassurer au maximum leurs clients et leurs employés, sur les mesures d’hygiène prises pour lutter contre la pandémie.

L'avènement des labels liés à la Covid

Plusieurs labels et certifications ont éclos à travers le monde, pour relancer une industrie du tourisme à l’arrêt. Si nous ne pouvons en dresser la liste exhaustive, voici quelques exemples notables :

- des labels à l’échelle d’un État (label « Clean & Safe » by Turismo de Portugal, le label homonyme par Suisse Tourisme, « Plan Turismo Seguro » en Espagne, « SG clean » à Singapour, certification « Safe & Clean » à Abu Dhabi, etc.), portant sur des périmètres assez larges selon les cas (hébergements touristiques, cafés et restaurants, espaces de bien-être, musées, véhicules de location, activités touristiques, etc.) ;
- des labels à l’échelle d’une ville : en France, plusieurs d’entre elles ont également lancé des initiatives en ce sens, comme la charte Sérénité par OnlyLyon ou la charte Clean & Safe par Hello Lille, en partenariat avec l’Institut Pasteur.

De manière générale, ces démarches relèvent plus d’un engagement pris que de la certification de la bonne application des consignes sanitaires gouvernementales ; elles ne font pas l’objet de contrôles systématiques in situ. Dans la très grande majorité des cas, elles ne permettent pas de garantir objectivement le respect des règles d’hygiène visant à lutter contre la propagation du virus. Cela permet néanmoins de s’assurer que les établissements ont pris connaissance de ces règles.

Les initiatives des grands groupes, approuvées par les bureaux de contrôle

Des démarches ont également été menées par des entreprises. Ainsi, plusieurs groupes hôteliers français disposant de la taille critique nécessaire se sont associés à des bureaux de contrôle indépendants afin de rassurer leurs utilisateurs, en allant au-delà de la simple présentation de mesures sanitaires en vigueur :

- Accor, en complément du partenariat avec Axa afin de faire bénéficier ses clients d’une assistance médicale, a développé le label ALLSAFE avec Bureau Veritas dont l’application fera l’objet de contrôles ;
- Louvre Hotels Group a défini une charte d’engagement sanitaire et a conclu un partenariat avec Mérieux NutriSciences-France afin de contrôler son application ;
- B&B Hotels a développé un label avec Socotec.

En parallèle, d’autres initiatives en la matière ont été lancées : les labels « Safe & Clean » d’Apave, « Mesures sanitaires Covid-19 » d’AFNOR Certification, « COVID FREE » pour lequel le contrôle de l’application des mesures est réalisé par les clients ou les employés, charte CAMPINGS CLEAN CARE+, pacte de confiance des villages-vacances, etc.

Pour quels résultats ?

La multiplication des labels, certifications, chartes et autres ainsi que l’absence de contrôles indépendants dans la majorité des cas, ont tendance à brouiller les pistes et ne permettent pas de réunir les conditions optimales pour un « choc de confiance sanitaire ». Il n’est pas toujours aisé d’évaluer l’impact de ces labels sur la fréquentation des établissements. Pour autant, les grands groupes, ayant mis en place des certifications par des bureaux de contrôle indépendants, disposent d’un argument commercial non négligeable leur permettant de se démarquer un peu plus de leurs concurrents.

05

Les enjeux clés

- Contribuer à la performance du groupe en rassurant les clients, les prospects et le personnel, avec la mise en œuvre de processus clairs, efficaces et adaptés aux enjeux sanitaires, permettant de lutter contre la pandémie et de préserver au maximum la santé de tous
- Opter pour des labels/certifications reconnus, faisant l’objet de contrôles par un tiers indépendant, garantissant la mise en œuvre des engagements pris et favorisant la pérennité du dispositif
- Mesurer la satisfaction des clients au regard du dispositif mis en œuvre ainsi que l’impact sur le choix de l’établissement
- Mettre en place un processus d’amélioration continue au travers de retours d’expérience et d’adaptation des processus

Pour aller plus loin

[Hôtellerie, tourisme et restauration](#)

Et demain...

La nécessaire mutation de la logistique commerciale

Une évolution des comportements d'achats impactant, in fine, les commerces et la logistique

La crise sanitaire induite par la Covid 19 a conduit à un repositionnement important des habitudes des consommateurs, de plus en plus soucieux de limiter leurs déplacements et de réaliser l'essentiel de leurs achats dans un périmètre court, d'une quinzaine de kilomètres. Cela se fait au profit du commerce de proximité, particulièrement dans les centres villes. Mais cela oblige du même coup à une gestion et un raffinement des stocks beaucoup plus dynamiques. Les consommateurs qui reportent ainsi leurs achats le font avec des exigences en termes de catalogues de références et de réactivité souvent plus proches des capacités d'hyper que de celles de petits commerces. Toute la question est de savoir comment satisfaire et fidéliser avec des moyens, en particulier en matière de stockage, bien plus limités.

La poursuite du développement du e-commerce

Bien sûr, la crise sanitaire a, là aussi, accéléré le développement du e-commerce, puisque 2,5 millions de français ont découvert le e-commerce durant la période de confinement. Avec des exigences accrues en termes d'étendues de gamme et de délais de livraison de la part de ces nouveaux consommateurs. S'ils ne prennent pas la mesure de cette lame de fond, les commerces de proximité risquent de se transformer en simples vitrines pour des achats convertis en ligne via les plateformes d'achats en ligne géantes.

Une réponse à bâtir pour les commerçants de proximité

La réponse à ces demandes grandissantes est l'enjeu principal des années à venir pour les commerces de proximité. Un premier enjeu tient à la gestion même des stocks : plus possible de les gérer en se fondant uniquement sur l'historique de ses seuls achats. Les besoins, tout comme les catalogues, se renouvèlent de manière bien trop accélérée. D'où la nécessité de s'outiller pour anticiper les tendances à venir, notamment en termes de commandes et de roulement de stocks. Et c'est d'autant plus important que les détaillants de proximité ne feront pas la différence sur les délais de livraison avec les géants dont la puissance logistique est sans égale. La diversité de l'offre reste déterminante.

Il existe aujourd'hui de nombreuses solutions digitales et start-up qui permettent de faire de la gestion prédictive à l'échelle d'un commerce de proximité. Il y a beaucoup de données clients qui peuvent être mutualisées et analysées à l'échelle d'une enseigne, d'un réseau de points de vente ou même d'un environnement commercial de quartier, etc. Il est possible de rassembler et traiter ces données et les centrales d'achats notamment peuvent avoir un rôle important pour cela.

La problématique des espaces de stockage

L'autre enjeu, est bien évidemment les espaces de stockage adaptés en centre-ville. Il faut aussi mutualiser de l'espace pour augmenter les capacités de stockage. Or les mètres carrés d'entrepôts coûtent vite cher en proximité des commerces de centre-ville. Des solutions innovantes se développent là aussi : une start-up a récemment lancé un « airbnb » du stockage, proposant de louer et réaménager des caves ou garages de particuliers pour en faire des lieux de stockages professionnels. Les offres de coworking d'espaces d'entrepôts se développent aussi pour faire évoluer le nombre de mètres carrés alloués au plus près des évolutions de stocks et des saisonnalités. On assiste à une redéfinition en profondeur des circuits logistiques et de l'immobilier de stockage. Elle est essentielle pour que les géants du net ne sortent pas seuls gagnants de cette bataille de la logistique et du stockage qui se pose désormais à de plus en plus d'acteurs du commerce.



Contact

Claire Gueydan-O'Quin

Associée, Responsable Conseil
Secteur Immobilier et BTP
claire.gueydan@mazars.fr
+33 (0) 1 49 97 61 38

Contributeurs :

Axel Andrieu, Senior manager, Financial Advisory Services
Cédric Anquetil, Senior manager, Conseil Immobilier et BTP
David Chrétien, Avocat Associé, Fiscaliste
Johanna Darmon, Associée, Audit et Conseil Immobilier et BTP
Aurore Guerin, Avocat Associée, Droit Immobilier
Morgan lafrate, Manager, Conseil Immobilier et BTP
Anton Lissorgues, Associé, Responsable filière Hôtellerie, Tourisme et Restauration
Edwige Rey, Associée, Conseil RSE

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Présents dans plus de 90 pays et territoires, nous nous appuyons sur l'expertise de nos 40 400 professionnels – 24 400 au sein de notre partnership intégré et 16 000 au sein de « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les entreprises de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

*dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent

www.mazars.fr

mazars