



RAPPORT DE TRANSPARENCE 2021

MESSAGE DE LA PRÉSIDENCE

31 janvier 2022

2021 marque un tournant dans l'histoire de BDO France en devenant le premier cabinet d'audit et de conseil à adopter le statut d'entreprise à mission. A travers cet acte fort, BDO réaffirme sa singularité dans un secteur qui doit se réinventer : environnement et qualité de vie au travail, expérience client, qualité, indépendance...

Après avoir pris, depuis plusieurs années, une série d'engagements dans les domaines sociaux et environnementaux, BDO va aujourd'hui plus loin avec l'inscription dans ses statuts de sa raison d'être « socle et tremplin de ceux qui investissent l'avenir » et de ses nouveaux engagements : inclusion économique, insertion dans les territoires, réduction de son impact environnemental (en atteignant la neutralité carbone dès 2050), santé mentale et physique de ses collaborateurs et promotion des pratiques responsables chez ses clients. BDO souhaite ainsi promouvoir ces meilleures pratiques auprès de ses 25 000 clients et les accompagner dans leur transformation pour un monde plus durable, inclusif et éthique, au bénéfice de l'ensemble de la société.

Acteur mondial de l'audit et du conseil présent dans 167 pays, nos 97 000 associés et collaborateurs œuvrent quotidiennement comme tiers de confiance pour les acteurs économiques. Nous produisons et fiabilisons l'information financière de milliers d'entreprises. Nous

sommes le leader de la certification des comptes des entreprises du middle market. Enfin, nous conseillons et faisons émerger des solutions pour répondre aux nombreux enjeux des décideurs. Nous visons une croissance accélérée de BDO sur son marché cible PME et ETI dans les métiers de l'audit, de l'expertise comptable et sociale ainsi que du juridique et fiscal.

Le rapport de transparence rappelle ainsi les forces de notre structure - 5ème réseau mondial d'audit et de conseil et 8ème acteur français -, l'organisation et la gouvernance de l'entreprise, les processus pour garantir notre indépendance et la qualité de nos travaux, nos contrôles en matière de maîtrise des risques, l'attachement à former et développer les compétences et les talents de nos collaborateurs.

Ce document est utilement complété par notre rapport RSE qui explicite le cercle vertueux que nous mettons en place avec nos différentes parties prenantes – collaborateurs, clients, partenaires, tiers – pour assurer les conditions d'un développement durable à notre organisation, fondé sur des valeurs d'intégrité, de diversité et d'inclusion.

Bonne lecture,



ROLLAND NINO
Président du Conseil de Gouvernance
BDO France



ARNAUD NAUDAN
Président du Directoire
BDO France

SOMMAIRE

BDO FRANCE, UN GROUPE RÉCENT ET AMBITIEUX

Une structure juridique adaptée aux ambitions du groupe	6
Notre offre de services	7

LE RÉSEAU BDO, 5^{ÈME} RÉSEAU MONDIAL D'AUDIT ET DE CONSEIL

Structure juridique	8
Gouvernance	9
Des solutions qui couvrent l'ensemble des besoins des entreprises	9
Une croissance régulière du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs	10
Caractéristiques liant BDO France au réseau BDO	10

NOTRE STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Nos valeurs	12
Organes de gouvernance	13

NOTRE SYSTÈME INTERNE DE CONTRÔLE DE QUALITÉ

Responsabilités de l'équipe dirigeante concernant la qualité au sein du cabinet	14
Acceptation et maintien de relations clients	15
Réalisation des missions	15
Les consultations	15
Le recours à des experts et spécialistes	15
La revue indépendante	16
Le suivi de la qualité	16
Contrôle du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C)	17
Contrôle qualité du réseau BDO	17

NOTRE POLITIQUE D'INDÉPENDANCE

Éthique	18
Indépendance	19

NOS CLIENTS

Par type de missions	20
Liste des entités d'intérêt public (EIP)	20
Liste des sociétés de financement	21

NOTRE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Nos valeurs RH	23
Recrutement et Partenariats Ecoles	23
Politique de formation continue	23
Évolution du nombre de collaborateurs	24

ÉLÉMENTS FINANCIERS

Indicateurs financiers (au 30 septembre 2021)	26
Principes de rémunération des associés	27

ANNEXES 28

BDO FRANCE, UN GROUPE RÉCENT ET AMBITIEUX

► UNE STRUCTURE JURIDIQUE ADAPTÉE AUX AMBITIONS DU GROUPE

Depuis 2007, BDO France est le représentant exclusif du réseau international BDO, 5ème réseau mondial d'audit et de conseil, présent dans 167 pays et qui regroupe plus de 97 000 personnes.

BDO France est une société par actions simplifiée (SAS) au capital de 14.925.405,60 euros, dont les organes de gouvernance sont un Directoire et un Conseil de Gouvernance.

BDO France s'organise autour d'un règlement intérieur et de statuts, l'ensemble constituant la charte associative.

La charte associative pose les principes fondamentaux de fonctionnement du groupe et règle notamment la gestion de l'association, les droits et obligations des associés, la rémunération des associés, les modalités de départ de ces derniers et la gestion des conflits.

Plus généralement, cette organisation vise à garantir le développement pérenne d'un acteur majeur sur le marché de l'audit et du conseil français, bénéficiant à la fois d'une structure de taille moyenne avec des associés proches de leurs clients et d'un réseau international d'envergure.

L'année 2021 a été marquée par une croissance externe suivante. Le cabinet **BMP PROGELINK** a rejoint le Groupe BDO en juillet 2021 lui permettant de renforcer son offre de services et produits IT et sa présence en Région RHÔNE-ALPES.

► NOTRE OFFRE DE SERVICES

BBDO France accompagne de nombreux clients, dans tous les secteurs d'activité et de toutes tailles, en France et à l'international.

BDO France propose son expertise autour des métiers d'audit, de conseil, d'expertise et d'évaluation :



AUDIT

- Commissariat aux comptes
- Commissariats aux apports et à la fusion
- Audit contractuel
- IFRS



JURIDIQUE & FISCAL

- Fiscalité des entreprises
- Fiscalité internationale
- Fiscalité indirecte, TVA & droit de douanes
- Fiscalité personnelle
- Résolution des litiges fiscaux
- Fiscalité de la R&D et de l'innovation
- Fiscalité du numérique
- Droit des contrats et contentieux commercial
- Droit des sociétés
- Droit social
- Entreprise en difficulté



CONSEIL

- Conseil en stratégie
- Accompagnement au développement des entreprises
- Maîtrise des risques - Contrôle interne
- Corporate Finance (Transactions, Fusions-Acquisitions, Evaluations, Restructuring)
- Business et IT Transformation
- Transformation numérique
- Conseil en RSE
- Analyse de données et BI
- Optimisation de la fonction financière



EXPERTISE

- Expertise Comptable
- Expertise Sociale et Conseil Ressources Humaines
- Expertise Internationale
- Externalisation
- Expertise Judiciaire (finance, comptabilité, informatique)

Plus d'informations sur notre site internet : <http://www.bdo.fr/> à la rubrique « Nos services ».

LE RÉSEAU BDO, 5^{ÈME} RÉSEAU MONDIAL D'AUDIT ET DE CONSEIL

Le réseau BDO est un réseau international de cabinets d'audit, d'expertise comptable et de conseil – les Sociétés Membres de BDO (*Member Firms*) – qui réalisent des services professionnels sous le nom et l'approche de BDO. BDO est la marque unique pour le réseau et pour toutes les Sociétés Membres de BDO. « BDO » et « BDO International » sont des marques déposées par Stichting BDO.

► STRUCTURE JURIDIQUE

Chaque Société Membre de BDO est membre de *BDO International Limited*, une société de droit anglais, soit comme membre votant (un seul par pays), soit comme membre non-votant (généralement sociétés de services professionnels sous le contrôle du membre votant). La gouvernance du réseau BDO est assurée par le *Council*, le *Global Board* et l'Executive (*Global Leadership Team*) de *BDO International Limited*.

► GOUVERNANCE

Le *Council* comprend un représentant de chaque *Member Firm* (Société Membre) ayant un droit de vote et les membres de *BDO International Limited*.

Le *Council* approuve les budgets, désigne les membres du *Global Board* et donne son accord pour tout changement dans les articles et le règlement de *BDO International Limited*.

Le *Global Board*, qui correspond au Conseil d'Administration de *BDO International Limited*, comprend au moins un représentant des trois plus importantes Sociétés Membres de la région EMEA, des deux plus importantes Sociétés Membres de la région Amériques et des deux plus importantes Sociétés Membres de la région Asie Pacifique. La désignation, pour un mandat de trois ans, est approuvée par le *Council*. Le *Global Board* fixe les règles et priorités du réseau et supervise les travaux de la *Global Leadership Team* (GLT) de *BDO International Limited*. Le *Global Board* se réunit au moins quatre fois par an, et plus fréquemment si nécessaire.

Des *Boards* par région font le lien entre le *Global Board* et les membres.

Il existe trois régions : EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), Amériques (Amérique Latine, Amérique du Nord et Caraïbes) et Asie-Pacifique. Chaque région est représentée par un *Board* régional composé d'associés expérimentés. Le Président de BDO France est membre du *Board* EMEA.

Plus d'information sur www.bdo.global.com

Le *Global Leadership Team* (GLT) est chargé de coordonner au quotidien les activités du réseau. Le GLT est dirigé par le Président (*CEO*) et comprend les responsables des lignes de métiers (l'audit, la comptabilité, la fiscalité, les activités de conseil ...), du risk management, des ressources humaines, de la relation client, du développement du réseau, de l'informatique, de la transformation, du juridique et les Directeurs des trois régions.

Chaque membre du réseau désigne un ou plusieurs associés en qualité de Responsable des relations entre les pays (*International Liaison Partner*).

La prestation des services au sein du réseau BDO est coordonnée par *Brussels Worldwide Services BVBA* (appelé *Global Office*), une société de droit belge dont le siège est à Bruxelles.

BDO International Limited et *Brussels Worldwide Services BVBA* ne fournissent pas de services professionnels à des clients. C'est la responsabilité unique des Sociétés Membres.

BDO International Limited, *Brussels Worldwide Services BVBA* et les Sociétés Membres du réseau BDO sont des entités juridiques indépendantes et ne sont pas responsables des actes ou absences d'actes des autres Sociétés Membres. Aucune disposition ou règle de BDO ne doit constituer ou impliquer une relation d'agence ou un partenariat entre *BDO International Limited*, *Brussels Worldwide Services BVBA* et/ou les Sociétés Membres du réseau BDO.



► DES SOLUTIONS QUI COUVRENT L'ENSEMBLE DES BESOINS DES ENTREPRISES

Les membres du réseau BDO s'engagent à partager leur savoir-faire pour fournir aux clients des services de qualité dans les domaines suivants :

- Audit comptable et financier
- Fiscalité et Juridique
- Conseil comptable, financier, en organisation
- Gestion des risques et des systèmes d'information

► UNE CROISSANCE RÉGULIÈRE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU NOMBRE DE COLLABORATEURS

ACTIVITÉ*	2021	2020	2019
CHIFFRE D'AFFAIRES	9,8 milliards d'euros 11,8 milliards de dollars	9,2 milliards d'euros 10,3 milliards de dollars	8,5 milliards d'euros 9,6 milliards de dollars
NOMBRE DE PAYS ET TERRITOIRES	167	167	162

* au 30 septembre

COLLABORATEURS	2021	2020	2019
NOMBRE TOTAL	97 292	91 054	88 120

NOS SERVICES	% DU CA
AUDIT ET COMPTABILITÉ	57,0 %
FISCALITÉ	21,5 %
CONSEIL	21,5 %

Source : BDO International.

Plus d'information sur BDO International sur le site www.bdo.global.com

► CARACTÉRISTIQUES LIANT BDO FRANCE AU RÉSEAU BDO

Ces relations sont d'ordre juridique, technique, professionnel et déontologique.

Sur le plan juridique : voir 2.1 et 2.2 ci-dessus.

Sur le plan technique, BDO France bénéficie du savoir et des outils du réseau BDO, notamment des plateformes, logiciels et applications informatiques permettant d'assurer un déroulement optimum des missions, localement ou internationalement.

Sur le plan professionnel, l'objectif du réseau BDO est que les missions des clients puissent être réalisées de manière fluide et harmonieuse indifféremment du pays membre dans lequel elles ont lieu. Ainsi, chaque membre du réseau est tenu de traiter les dossiers reçus de la part d'un autre membre. Des revues périodiques indépendantes sont

menées pour vérifier la qualité des travaux.

Un niveau élevé de compétences des collaborateurs ainsi qu'un encadrement approprié figurent parmi les conditions d'appartenance au réseau BDO, afin de garantir la bonne exécution des services fournis aux clients.

Concrètement, BDO France s'est engagé à suivre les principes posés par le *Risk Management manual* et l'*Independence manual*, dans le respect de la législation et de la réglementation nationale.

Des comités spécifiques ont aussi été mis en place pour partager l'information et les meilleures pratiques, que cela soit pour des problématiques métiers ou sectorielles.

Sur le plan déontologique, le Comité Risk Management est composé de 12 membres (associés métiers, responsables

de fonction support), il se réunit régulièrement. Le *BDO Risk Management manual* et l'*Independence manual* sont disponibles sur l'intranet, pour prévenir et maîtriser les risques et éventuels conflits d'intérêts. Des vérifications journalières des potentiels conflits d'intérêts sont effectuées sur le plan international via une plate-forme dédiée (*Member Firm Square*). Un Comité international se réunit trimestriellement pour définir un niveau minimum de normes à mettre en place, développer des outils et systèmes, analyser l'environnement réglementaire, et vérifier la mise en place de l'ensemble de ces actions sur le plan international.

Sur l'existence de BDO Francophonie

BDO France anime et coordonne BDO Francophonie qui regroupe actuellement, outre la France, l'Algérie, la Belgique, le Canada, le Liban, le Luxembourg, le Maroc, la Polynésie Française, l'Île de La Réunion, la Suisse, la Tunisie, l'Île Maurice, l'Italie, l'Espagne et la Côte d'Ivoire.

Ce groupe de travail mène, en particulier, des actions pour le développement des affaires et le renforcement du réseau de contacts francophones, ainsi que des actions communes en ressources humaines, outils et en formation.



NOTRE STRUCTURE DE GOUVERNANCE

► NOS VALEURS

Les valeurs qui fondent l'engagement des associés auprès des clients sont les suivantes :

- Pragmatisme,
- Proximité,
- Professionnalisme,
- Proactivité,
- Pluridisciplinarité,
- Passion,
- Utilité.

► ORGANES DE GOUVERNANCE

La gouvernance de BDO France est composée d'un Président, **Arnaud NAUDAN** assisté de deux Directeurs Généraux, **Fabrice BRANGEON** et **Grégoire BISSON** ; et est organisée autour d'un Directoire assisté d'un Conseil de Gouvernance.

Le Président, personne physique, est élu parmi et par tous les associés.

Il dispose dans les rapports avec les tiers, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue

expressément aux associés.

Dans les rapports entre associés, le Président peut faire tous actes de gestion dans l'intérêt de la société.

La durée de son mandat est de cinq (5) ans.

Les Directeurs Généraux sont nommés par les associés. Ils disposent des mêmes pouvoirs de représentation de la société que le Président.

La durée de leur mandat est de cinq (5) ans.

Les membres du Directoire, personnes physiques choisis parmi les associés, sont nommés par ces derniers.

Le Directoire assure la direction générale de la société et du Groupe BDO FRANCE. Il exerce ses fonctions en bonne intelligence avec le Conseil de Gouvernance.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués au Conseil de Gouvernance et aux assemblées des associés.

Les membres du Directoire sont nommés pour un durée de cinq (5) ans expirant à l'issue de la décision des associés ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Le Directoire est composé de cinq (5) membres choisis parmi les associés de la société ; dont **Arnaud NAUDAN**, Président, **Grégoire BISSON**, Directeur Général, **Fabrice BRANGEON**, Directeur Général, **Louis-Marie CHIRON** et **Jean-François NOEL**.

Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige.

Le Conseil de Gouvernance est le conseil permanent du Directoire dans la direction et la stratégie de la société.

Les membres du Conseil de Gouvernance sont des personnes physiques choisis parmi les associés. Ils sont nommés, à l'exception d'un membre, par ces derniers.

Les membres du Conseil de Gouvernance sont nommés pour une durée de cinq (5) ans expirant à l'issue de la réunion du Conseil de Gouvernance ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Il est composé de dix (10) membres présidé par **Rolland NINO**, **Christine COSTARD** (vice-présidente), **Vincent BADIN**, **Grégory BARBIN**, **Delphine CHAVINIER**, **Lucie CHAUME**, **Matthieu ELINEAU**, **Nicolas KIRSTETTER**, **Thierry PELAUT**, **Eric PICARLE**.

Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige.

La réunion du Directoire et du Conseil de Gouvernance porte le nom de Congrès.

Le Congrès se compose des membres du Directoire et du Conseil de Gouvernance.

Le Congrès est un lieu de partage d'informations et de discussion au sein duquel, le Conseil de Gouvernance rendra compte des avis sur des opérations particulières établis à la demande du Directoire.

Les travaux que le Conseil de Gouvernance a confiés à des comités permanents sont présentés lors des réunions du Conseil de Gouvernance et du Directoire, en Congrès.

En outre, un Comité Exécutif rassemble le Directoire, les Directions Métiers, la Direction Risk Management et les Directions fonctions support.

Outre un pilotage encore plus précis de leurs activités, les

directeurs métiers ont en charge l'enrichissement de l'offre de services et le développement des services de haute expertise prenant notamment en compte l'impact du digital sur les projets des entreprises.

Cette nouvelle dynamique croise ainsi les expertises sectorielles et géographiques (métiers, supports, régions) pour allier des compétences techniques ciblées et une large diversité d'activités. Elle permet à BDO d'offrir un accompagnement toujours plus adapté aux besoins spécifiques de ses clients, tout en préservant sa volonté d'être au plus près de toutes les entreprises : de la TPE/start-up aux Grands Comptes, en passant par les PME et ETI.

Le Risk Management est présidé par **Christine COSTARD**, elle assiste en qualité d'invité permanent aux réunions du Directoire et du COMEX.

Les Directeurs Métiers nommés sont :

- Audit : **Sébastien HAAS**
- Expertise comptable : **Véronique MARTINEAU**
- Social : **Philippe BENECH**
- Conseil : activité rattachée à chaque Directeur Métier
- Juridique et Fiscal : **Sacha BOKSENBAUM**

Le Directoire comme le Conseil de Gouvernance mettent en place tous comités et organes nécessaires au bon fonctionnement et développement opérationnel du Groupe BDO France. A ce titre, les Comités d'audit, d'éthique et de rémunérations sont institués.

Il existe un Comité Consultatif des jeunes associés réunissant les associés de moins de 45 ans, nommés par le Directoire. Il se réunit et statue sous la présidence du Directoire. Un membre du Directoire anime le Comité Consultatif des jeunes Associés. Son rôle est de soumettre des idées et des réactions sur les différents sujets de notre actualité.

NOTRE SYSTÈME INTERNE DE CONTRÔLE DE QUALITÉ

La qualité est l'un des piliers de nos valeurs au sein de BDO.

Nos politiques et procédures ont pour objectif de garantir la qualité de l'audit.

Notre système interne de contrôle qualité est conçu afin d'obtenir l'assurance raisonnable que :

- Le cabinet et ses membres se conforment aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables,
- Les rapports délivrés par le cabinet ou les associés responsables de missions sont appropriés aux circonstances.

La revue du contrôle qualité couvre les domaines suivants :

- La responsabilité de l'équipe dirigeante concernant la qualité au sein du cabinet
- Les règles de déontologie pertinentes : éthique et indépendance (partie 5)
- L'acceptation et le maintien des clients et des missions
- Les ressources humaines (partie 7)
- La réalisation des missions
- Le suivi de la qualité

► RESPONSABILITÉS DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE CONCERNANT LA QUALITÉ AU SEIN DU CABINET

Le cabinet a défini des politiques et des procédures destinées à promouvoir une culture interne fondée sur la reconnaissance de la qualité en tant qu'élément essentiel de la réalisation des missions.

Ces politiques et procédures sont la responsabilité du directoire.

En matière de qualité, il est impératif que le ton soit donné par la direction (« tone at the top »).

► ACCEPTATION ET MAINTIEN DE RELATIONS CLIENTS

Les règles applicables sont définies dans le code de déontologie des commissaires aux comptes. BDO France, pour l'acceptation et le maintien des missions, met en place des règles précises pour identifier, évaluer et répondre aux règles déontologiques.

La démarche d'acceptation d'un nouveau mandat se déroule de la manière suivante :

- Établissement d'un *conflict check*
- Prise de connaissance de l'entreprise
- Examen de l'indépendance et d'absence d'incompatibilité
- Appréciation de notre compétence
- Prise de contact avec le précédent commissaire aux comptes
- Lettre d'acceptation de la mission au Président de la société

Un questionnaire d'acceptation de mission est signé par l'associé signataire du dossier.

En cas de difficulté, le comité « Risk management » est consulté sur l'opportunité d'acceptation.

Concernant les dossiers EIP, la procédure d'acceptation est obligatoirement être soumise à l'approbation du comité « Risk management ».

Maintien de mission

La situation du client fait l'objet d'une procédure d'évaluation annuelle des conditions d'exercice de la mission, en vue de vérifier que celle-ci peut être poursuivie dans le respect des exigences déontologiques. Cette procédure de maintien de la mission doit être documentée au dossier.

► RÉALISATION DES MISSIONS

BDO Audit Manual / APT

L'exécution des missions repose sur l'application des normes d'audit issues des différents référentiels : Normes Internationales d'Audit (« ISA ») ou Normes d'Exercice Professionnel françaises (« NEP »).

La méthodologie d'audit BDO est basée sur les normes ISA, elle figure dans le BDO Audit Manual.

Le manuel d'audit BDO ainsi que le guide technique des métiers de l'audit sont disponibles sur l'intranet et définissent les procédures du cabinet pour la réalisation des missions.

En tant que membre du réseau BDO, le cabinet utilise le logiciel d'audit propre au réseau BDO, APT (« Audit Process Tool »).

► LES CONSULTATIONS

La consultation est un dispositif important du contrôle qualité.

La Direction technique est consultée notamment sur des questions qui peuvent concerner :

- Le traitement comptable d'une problématique dans un référentiel de normes français ou international (French, IFRS, US Gaap),
- La méthodologie d'audit, l'utilisation des outils, la compréhension et l'application des normes et standards d'audit, les problématiques relatives aux rapports émis par les CAC.

Les Directions techniques ont pour objet de :

- diffuser périodiquement aux auditeurs les informations utiles à l'exercice de leur mission,
- assurer une veille technique,
- définir les positions techniques sur les sujets sensibles ou les évolutions réglementaires majeures,
- répondre ponctuellement aux besoins des équipes opérationnelles, sur les questions d'application relevant de leur champ de compétences.

Leur consultation est obligatoire pour toute problématique complexe qui se pose dans l'exercice d'une mission d'audit.

► LE RECOURS À DES EXPERTS ET SPÉCIALISTES

Pour la réalisation des missions d'audit, les équipes peuvent également avoir recours à des experts pour contribuer à la maîtrise des risques et à la qualité de l'audit.

► LA REVUE INDÉPENDANTE

Une revue indépendante est mise en œuvre systématiquement sur les dossiers EIP et les dossiers jugés sensibles.

La revue indépendante a pour but de :

- donner au cabinet et à l'Associé signataire, une assurance supplémentaire quant au respect des normes d'exercice professionnel et quant à la pertinence et la conformité de l'opinion au contenu du dossier, préalablement à la signature des rapports.
- apporter une garantie supplémentaire quant à la qualité des dossiers.

La revue indépendante est une revue concurrente, réalisée par un associé expérimenté.

La désignation du réviseur indépendant est effectuée lors de l'acceptation de la mission et est confirmée ou amendée chaque année lors de la décision de maintien de la mission. Le réviseur indépendant a une mission permanente, de sa désignation à l'émission du rapport.

La revue indépendante est réalisée tout au long de la mission, dès la phase de planification et elle doit être finalisée avant l'émission définitive des rapports.

Le réviseur indépendant s'assure que les diligences suffisantes ont été mises en œuvre pour réaliser l'audit.

Il s'assure du traitement correct des différents points techniques et de l'adéquation entre les conclusions formulées dans la note de synthèse et l'opinion émise dans le rapport de certification.

► LE SUIVI DE LA QUALITÉ

Notre contrôle qualité interne est un processus obligatoire de vérification annuel de l'application des méthodologies et procédures du cabinet pour la réalisation des travaux professionnels.

Il consiste notamment en :

- Une étude des procédures du bureau pour vérifier la conformité aux règles du cabinet ainsi que des tests de vérification du fonctionnement de ces procédures ;
- Un contrôle approfondi sur certaines missions pour vérifier la conformité par rapport à notre méthodologie d'audit et le caractère approprié de l'opinion émise. Ces contrôles sont documentés au travers de check-lists dont les résultats sont discutés avec l'équipe d'audit ;
- Des entretiens avec les associés et managers pour comprendre les problèmes rencontrés et vérifier la connaissance des procédures ;
- Un suivi des recommandations des précédents contrôles qualités (BDO, H3C, IIP).

Notre contrôle qualité interne est conforme à la norme internationale de contrôle qualité ISQC1.

La responsabilité de la mise en place et de la supervision du contrôle qualité interne incombent au service « Risk Management Audit ». Toutefois, la responsabilité ultime de ce processus est assumée par le directoire du cabinet.

Le contrôle qualité permet sur une période de 3 ans (plan triennal) de couvrir l'ensemble des sites et des associés.

Le contrôle qualité est effectué par des associés et/ou des directeurs/ managers désignés par le service « Risk Management Audit ». Les personnes désignées par le service « Risk Management Audit » le sont sur base de leur indépendance et objectivité, de leur expérience professionnelle, de leurs compétences techniques ou sectorielles (banques, assurances, immobilier, etc.). Elles doivent avoir une autorité et une expérience suffisante pour évaluer objectivement les jugements significatifs de l'équipe et les conclusions auxquelles ils sont parvenus dans la formulation du rapport.

Le comité « Risk management Audit » reporte directement au « Managing Partner » et au directoire sur :

- Les déficiences significatives mises en évidence
- les conclusions de la « root cause analysis »
- le plan d'action mis en œuvre

Une communication annuelle des conclusions du contrôle qualité interne ainsi que du plan d'actions est faite au niveau de tous les associés et des collaborateurs..

► CONTRÔLE DU HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES (H3C)

Le groupe BDO France a fait l'objet d'un contrôle H3C en mai 2019. Le rapport définitif a été transmis en janvier 2020. Le rapport annuel sur l'activité du H3C présentant le résultat des contrôles réalisés sur l'ensemble des cabinets est accessible sur son site : www.h3c.org. Un contrôle du H3C se déroulera à compter du 31 janvier 2022.

► CONTRÔLE QUALITÉ DU RÉSEAU BDO

Chaque membre du réseau BDO est soumis à un contrôle qualité (« Quality Assurance Review » QAR) tous les 3 ans. BDO France a fait l'objet d'un contrôle qualité (QAR) par le réseau en novembre 2021. Le projet de rapport ne nous a pas encore été communiqué.

NOTRE POLITIQUE D'INDÉPENDANCE

L'éthique et l'indépendance sont des principes fondamentaux chez BDO.

Le manuel des procédures d'éthique et d'indépendance disponible sur l'intranet définit les politiques et les procédures permettant de s'assurer que le personnel professionnel se conforme aux règles d'éthiques pertinentes.

► ÉTHIQUE

Chaque salarié de BDO France signe son adhésion au code de conduite éthique du groupe. Ce code rassemble les règles les plus précises et les plus claires possibles afin que chaque professionnel participant aux missions de la firme puisse s'y référer et faire vivre ainsi au quotidien l'engagement qu'il a pris en intégrant le groupe BDO France.

Les associés et collaborateurs doivent respecter les principes fondamentaux du comportement qui sont énoncés dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes :

- Intégrité
- Impartialité
- Indépendance et prévention des conflits d'intérêts
- Esprit critique
- Compétence et diligence
- Confraternité
- Secret professionnel et discrétion

Par ailleurs, les principes généraux suivants doivent être suivis par tous :

- L'écoute du client et la compréhension des enjeux
- L'engagement
- La compétence
- L'intégrité
- La confidentialité
- Le respect des autres et le respect de la firme
- L'indépendance et prévention des conflits d'intérêts
- Scepticisme professionnel et esprit critique

► INDÉPENDANCE

Le commissaire aux comptes doit être indépendant de la personne ou de l'entité à laquelle il fournit une mission ou une prestation pendant toute la durée de la mission ou de la prestation.

Les principes d'indépendance et de prévention des conflits d'intérêts énoncés dans le code de déontologie sont systématiquement rappelés aux auditeurs du cabinet lors de leur formation initiale et tout au long de leur parcours.

Afin de formaliser l'indépendance, tous les collaborateurs et associés signent chaque année une attestation d'indépendance.

En supplément, les intervenants sur une mission d'audit, associés et collaborateurs signent chaque année, lors de la phase de planning, une attestation pour confirmer leur indépendance.

L'associé signataire atteste lors de la phase de planning et du sign off de l'indépendance de l'équipe d'audit. L'attestation d'indépendance est conservée dans le dossier.

Lors de la revue de contrôle qualité interne, nous vérifions chaque année que les règles d'éthique et d'indépendance du cabinet sont correctement mises en œuvre.

La rotation des associés

La rotation des associés signataires s'applique aux entités d'intérêt public et aux personnes et entités faisant Appel Public à la Générosité. La rotation intervient tous les 6 exercices consécutifs. Le délai de viduité est de 3 ans.



NOS CLIENTS

► PAR TYPE DE MISSIONS

Notre site internet présente un échantillon de nos références classées par secteurs d'activités : www.bdo.fr.

► LISTE DES ENTITÉS D'INTÉRÊT PUBLIC (EIP)

Les EIP dont nous assurons le commissariat aux comptes sont les suivantes :

BDO Paris

- PROLOGUE
- FINANCIÈRE MARJOS
- FRANCAISE DE L'ENERGIE
- EPC SA
- HSBC FRANCE SA
- HSBC SFH
- BANQUE FRANCAISE MUTUALISTE
- LCH SA
- Agence Française de Développement
- Crédit Municipal de Bordeaux
- MIC Insurance

BDO PARIS ENTREPRISES

- MGI MUTUELLE DU LIVRE 2

BDO PARIS AUDIT PME

- CRPBTP

BDO - IDF

- Mutuelle Générale des Affaires Sociales

BDO VERSAILLES REVISION ET CONSEIL

- IPRIAC

BDO Rhône Alpes

- LOOMIS FxGS
- Tessi

► LISTE DES SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT

BDO Paris

- Socamett
- Cadec
- HSBC Real Estate Leasing
- HSBC Factoring (France) SA
- HSBC Leasing France
- Société De Promotion Et De Participation Pour La Coopération Economique (Proparco)
- France Active Garantie

BDO Rhône Alpes

- Socama Aura
- Socami Aura
- Soprolib Aura
- Socammes
- Sofronta



NOTRE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Notre politique de ressources humaines est le reflet de la stratégie du groupe, qui a pour objectif premier d'offrir un service d'excellence à ses clients, sur la base de nos valeurs et de nos engagements à leur égard et qui sont les suivants :

- Pragmatisme,
- Proximité,
- Professionnalisme,
- Proactivité,
- Pluridisciplinarité,
- Passion,
- Utilité.

La qualité de nos prestations dépend non seulement des méthodologies appliquées mais également des formations dispensées à nos collaborateurs, de leurs compétences et de leur potentiel. BDO accompagne pour cela les collaborateurs tout au long de leur carrière et s'assure de leur bien-être.

De nombreux facteurs contribuent à leur épanouissement professionnel et au développement de leur capacité à répondre aux besoins de nos clients, parmi lesquels :

- une intégration personnalisée et un parcours de formation continue complet et de qualité ;
- un environnement de travail adapté et stimulant ;
- des relations constructives et enrichissantes avec la hiérarchie et en équipe ;
- un équilibre vie personnelle/vie professionnelle ;
- une responsabilisation (autonomie, prise d'initiatives et de responsabilités) et des perspectives de carrière à moyen terme.

De l'attention portée à l'ensemble de ces éléments dépend, notamment, la réussite collective de notre groupe.

Pour y parvenir, BDO France s'engage à favoriser un environnement de travail qui préserve les atouts d'une structure à taille humaine en encourageant le travail et l'esprit d'équipe, l'émulation, l'autonomie, la solidarité et le partage, l'écoute, le développement des compétences et les évolutions de carrière.

Afin d'atteindre ces objectifs, BDO France s'est attaché à mettre en place, à partir d'un socle de valeurs clair et partagé :

- un processus de recrutement axé sur la personnalité et le potentiel des candidats ;
- un accompagnement continu permettant le développement des compétences tout au long du parcours du collaborateur.

Des moments d'échange réguliers pour prendre en compte les aspirations des collaborateurs, et évaluer leurs compétences sont prévus tout au long de l'année.

Des entretiens de performance, entretiens professionnels sont programmés régulièrement avec le management et également une écoute continue de la part des ressources humaines.

► NOS VALEURS RH

Notre politique de ressources humaines repose sur les principes suivants :

- recruter les meilleurs profils en fonction de leurs compétences mais aussi de leur personnalité et de leur potentiel ;
- accompagner et former les collaborateurs pour les faire progresser en participant à l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences ainsi qu'à la prise d'autonomie ;
- construire un environnement de travail motivant et de qualité ;
- répondre aux aspirations des collaborateurs en leur offrant des opportunités de carrière en fonction de leur projet professionnel ;
- reconnaître et valoriser la performance et les qualités personnelles de chacun.

Afin d'écouter et de prendre en compte les remarques et idées des collaborateurs, une enquête d'engagement est menée régulièrement. Elle s'attache à mesurer l'évolution de la satisfaction des collaborateurs afin de pouvoir apporter des améliorations concrètes sur leur qualité de vie au travail. La dernière enquête fin 2019 montrait une satisfaction des collaborateurs et un fort attachement à BDO, une nouvelle enquête lancée fin 2020 a permis de mettre un plan d'actions en place courant 2021 selon les informations recueillies.

► RECRUTEMENT ET PARTENARIATS ÉCOLES

BDO France recrute chaque année des collaborateurs, stagiaires, jeunes diplômés ou expérimentés. Nous allons à leur rencontre pour leur présenter notre cabinet, nos valeurs, ce que nous attendons de nos futurs collaborateurs et ce que nous souhaitons leur apporter. Il est important de leur communiquer l'ADN de BDO afin de s'assurer qu'ils adhèrent à nos valeurs et qu'ils sont prêts à s'engager avec BDO sur du long terme.

Le processus de recrutement se veut simple et professionnel. Généralement, un premier entretien téléphonique est organisé par les ressources humaines avec le candidat sélectionné afin de déceler ses attentes, ses capacités d'adaptation et sa personnalité, comprendre son projet professionnel. Si cette étape est validée, un entretien avec un professionnel du métier est organisé. Il débute par un échange sur les résultats d'un test technique transmis

en amont et complété sur un logiciel dématérialisé dans la plupart des cas. Le professionnel présente ensuite le poste envisagé, les attentes en termes de compétences, l'organisation du travail et répond à toutes les questions opérationnelles du candidat. Par ailleurs, le candidat bénéficie, à l'occasion de cet entretien, d'une présentation du groupe et de ses valeurs. Chaque année BDO recrute plus de 350 collaborateurs et attache une grande importance à la qualité de leur intégration.

Pour rester proche des besoins des Ecoles, nous participons à de nombreux forums sur les campus afin de saisir les évolutions du marché, présenter notre structure relativement récente et identifier nos futurs collaborateurs. Des partenariats spécifiques sont aussi développés : participation à des groupes d'études, des comités techniques et pédagogiques, des jurys et suivi de projets d'étudiants.

► POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE

La formation continue permet à nos équipes de maintenir leurs connaissances techniques et leurs compétences professionnelles à un niveau élevé et également d'acquérir continuellement de nouvelles connaissances.

Le cabinet a mis en place un cursus de formation sous la responsabilité de la Direction Générale et du service Formation.

Les collaborateurs suivent, selon leur expérience, un parcours de formation abordant de nombreux thèmes (indépendance, fraude, méthodologie BDO, revue

analytique, contrôle interne, etc.). Ces sessions, organisées en résidentiel et en distanciel, sont aussi l'occasion de créer du lien entre les différents bureaux. Des activités sont prévues, pour favoriser les échanges en dehors du contexte professionnel. Sont invités à ces sessions de formation les collaborateurs des autres pays francophones du groupe, ce qui permet d'échanger sur les expériences de chacun et renforce également le sentiment d'appartenance au réseau international BDO.

Au fur et à mesure de son parcours, chaque collaborateur

suit un cursus personnalisé de formation en fonction de ses besoins/attentes. Cette personnalisation est assurée par une série de processus et d'outils : questionnaires et entretiens réguliers avec les collaborateurs sur leurs besoins et leur souhait d'évolution, entretien de performance avec le responsable, notamment.

BDO France s'appuie sur des organismes réputés pour dispenser ses formations, mais est également référencé en tant qu'organisme de formation en répondant aux exigences de qualité prévues par le décret Qualité du 30 juin 2015.

Toutes les formations font l'objet d'une évaluation par les participants. De même, les animateurs font un retour sur le déroulement des actions mises en place.

Enfin, l'intégration de BDO France dans le réseau international BDO favorise la mobilité des collaborateurs dans les pays membres. La dimension ressources humaines et notamment la formation sont au cœur des préoccupations au niveau international : des conférences sont organisées régulièrement pour partager les meilleures expériences et discuter des enjeux (recrutement, évaluation, communication interne, formation, etc.). Par exemple, le référentiel de formation utilisé au sein de BDO France converge avec les schémas validés dans l'ensemble du réseau. Concrètement, des centres de compétences internationaux ont été créés pour favoriser ce partage des connaissances.

Nous offrons également la possibilité à nos collaborateurs seniors de partir en détachement pendant une période d'un à deux ans au sein d'autres cabinets membres du réseau. En retour, nous recevons des collaborateurs d'autres pays. Cette expérience et ce partage de valeurs et de méthodologie ont pour effet de renforcer la solidarité des équipes et d'augmenter leur efficacité.

► ÉVOLUTION DU NOMBRE DE COLLABORATEURS

Suite aux différents rapprochements, le groupe compte aujourd'hui en France plus de 1 500 collaborateurs dont 115 associés.

Le réseau BDO international regroupe plus de 97 000 collaborateurs dans 167 pays.



ÉLÉMENTS FINANCIERS

► INDICATEURS FINANCIERS (AU 30 SEPTEMBRE 2021)

CHIFFRE D'AFFAIRES	147,1 MILLIONS D'EUROS
Expertise Comptable et Conseil	65,7
Audit	27,3
Social	22,2
Juridique	13,3
Autres prestations	18,6

Le chiffre d'affaires audit se répartit comme suit :

	MILLIONS D'EUROS
Honoraires provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés des entités d'intérêt public (EIP) et des entités membres d'un groupe dont l'entreprise mère est une EIP	1,6
Honoraires provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés des autres entités	23,6
Honoraires provenant des Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) / EIP et non EIP	2,1
Honoraires provenant des services autres que d'audit légal fournis à d'autres entités ne faisant pas l'objet d'un audit légal	0
TOTAL	27,3

► PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS

La rémunération des associés ou toute entité juridique pouvant les représenter est composée d'une partie fixe et d'une partie variable ainsi que de dividendes. Les associés, en plus de leur participation au capital, pourraient contribuer au besoin en fonds de roulement du groupe via des apports en compte courant.

Le traitement des associés est fondé sur plusieurs critères constitutifs de l'excellence professionnelle (respect des valeurs et de la marque, qualité des prestations, maîtrise des risques, indépendance et objectivité, engagement auprès des collaborateurs, respect de la réglementation, le développement des compétences et la qualité de la relation client).

ANNEXES

► DÉCLARATION DE LA DIRECTION RELATIVE À L'INDÉPENDANCE, À L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE CONTRÔLE DE QUALITÉ ET À LA FORMATION

Nous confirmons, en application des dispositions prévues à l'article R 823-21 c) f) et g) du code de Commerce que :

- le dispositif de maintien et de contrôle de l'**indépendance** décrit dans le présent rapport est appliqué à l'ensemble des collaborateurs intervenant directement ou indirectement auprès des clients dont nous certifions les comptes. Ce dispositif fait l'objet de vérifications internes régulières;
- le dispositif de contrôle de la **qualité** des missions d'audit décrit dans ce rapport est mis en œuvre afin de garantir une gestion des risques appropriée ;
- la politique de **formation continue** du cabinet prend en compte le respect des dispositions des articles L.822-4 et R.822-61 du code de Commerce.



ROLLAND NINO
Président du Conseil de Gouvernance
BDO France



ARNAUD NAUDAN
Président du Directoire
BDO France

► LISTE DES MEMBRES DU RÉSEAU (AU 30 SEPTEMBRE 2021) :

Cette liste est disponible et actualisée en ligne sur www.bdointernational.com.

► ENTITÉS JURIDIQUES BDO FRANCE

BDO France regroupe les entités juridiques suivantes :

• BDO France SAS	100% par les Associés
• BDO PARIS AUDIT & ADVISORY SARL	99,98 % par BDO France
• BDO IDF SARL	99,99 % par BDO France
• BDO MEDITERRANEE SAS	99,98 % par BDO France
• BDO RHÔNE - ALPES SAS	99,88 % par BDO France
• BDO AUDIT DES ACTIVITES SOCIALES SAS	99,99 % par BDO Les Ulis
• BDO ATLANTIQUE SAS	99,99 % par BDO France
• BDO LES HERBIERS SA	99,81 % par BDO Atlantique
• BDO FONTENAY LE COMTE SAS	99,94 % par BDO Atlantique
• BDO SAINT GILLES CROIX DE VIE SARL	99,99 % par BDO Atlantique
• BDO NANTES SAS	99,96 % par BDO Atlantique
• BDO RENNES SAS	99,88% par BDO Atlantique
• BDO VERSAILLES REVISION ET CONSEIL SAS	99,84 % par BDO IDF
• BDO LES ULIS	99,98 % par BDO IDF
• BDO LYON AUDIT	99,93 % par BDO France
• BDO PARIS AUDIT PME	99,99% par BDO France
• BDO PARIS ENTREPRISES	99,96% par BDO PARIS AUDIT PME

► LISTE DES MEMBRES DU RÉSEAU BDO EXERÇANT DES MISSIONS DE CONTRÔLE LÉGAL AU SEIN DE L'UNION EUROPÉENNE ET DE L'ESPACE ÉCONOMIQUE EUROPÉEN

PAYS	NOM DES FIRMES D'AUDIT
Austria	BDO Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Steiermark GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Oberösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Audit GmbH, Vienna
Belgium	BDO Bedrijfsrevisoren - Réviseurs d'Entreprises SRL
Bulgaria	BDO Bulgaria OOD
Croatia	BDO Croatia D.O.O. BDO ALBANIA LLC BDO KOSOVO BDO BH d.o.o. Sarajevo
Cyprus	BDO Limited

PAYS	NOM DES FIRMES D'AUDIT
Czech Republic	BDO Audit s.r.o BDO Group s.r.o. BDO Czech Republic s.r.o.
Denmark	BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab BDO Holding V, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
Estonia	Aktsiaselts BDO Eesti
Finland	BBDO Oy BDO Audiator Oy Finnpartners BDO Oy
France	BDO France BDO AUDIT DES ACTIVITES SOCIALES BDO PARIS ENTREPRISES BDO PARIS AUDIT PME BDO ATLANTIQUE BDO RENNES BDO LYON AUDIT BDO IDF BDO Rhône Alpes BDO Saint Gilles Croix de Vie BDO Versailles révision et conseil BDO LES HERBIERS BDO FONTENAY LE COMTE BDO NANTES BDO LES ULIS BDO Paris BDO Méditerranée
Germany	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Oldenburg GmbH & Co KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO DPI AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Dr. Daiber Audit GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Gibraltar	BDO Limited
Greece	BDO CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS S.A. BDO Services SA
Hungary	BDO Hungary Audit Ltd
Iceland	BDO ehf.
Ireland	BDO
Italy	BDO Italia S.p.A.

PAYS	NOM DES FIRMES D'AUDIT
Latvia	SIA BDO ASSURANCE
Liechtenstein	BDO (Liechtenstein) AG
Lithuania	BDO Auditas ir Apskaita, UAB
Luxembourg	BDO Audit
Malta	BDO Malta CPAs
Netherlands	BDO Audit & Assurance B.V.
Norway	BDO As
Poland	BDO Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. K. BDO Legal Latala is Wspólnicy Sp.K. (non-voting Firm)
Portugal	BDO & Associados, SROC, Lda
Romania	BDO Audit SRL BDO Auditors & Accountants SRL BDO Auditors and Business Advisors SRL
Slovak Republic	BDO Audit, spol. s r.o.
Slovenia	BDO Revizija d.o.o.
Spain	BDO Auditores, S.L.P. BDO Audiberia Abogados y Asesores Tributarios, S.L.P.
Sweden	BDO AB BDO Göteborg AB BDO Göteborg Intressenter AB BDO Göteborg KB BDO Mälardalen AB BDO Mälardalen Intressenter AB BDO Norr AB BDO Norr Intressenter AB BDO Stockholm AB BDO Sweden AB BDO Syd AB BDO Syd Intressenter AB BDO Syd KB

Le chiffre d'affaires total réalisé par ces entités qui sont membres du réseau provenant du contrôle légal d'états financiers annuels et consolidés s'élève à environ € 605.172 milliers d'euros.

► LISTE DES PERSONNES PHYSIQUES EXERÇANT DES MISSIONS DE
CONTRÔLE LÉGAL EN LEUR NOM PROPRE

- Corinne GUIBERT
- Fabrice BRANGEON
- Justine GAIRAUD
- Roger-Pierre JERABEK
- Yorick GAUTHIER

BDO

43-47 avenue de la Grande Armée
75116 Paris
01 58 36 04 30
www.bdo.fr

BDO