



# RAPPORT DE TRANSPARENCE 2016

## MESSAGE DE LA PRÉSIDENCE

Audit, conseil, expertise comptable, expertise sociale : plus d'un millier de collaborateurs de BDO fournissent ces services traditionnels à près de 18 000 clients, dans 40 bureaux en France.

Mais au-delà de ces métiers « traditionnels », c'est un rôle de guide, de formation et d'information, de conseil (dans le strict respect de nos règles déontologiques bien sûr) que tous nos associés et collaborateurs ont vis-à-vis de leurs interlocuteurs, qu'ils soient clients ou non.

En s'adaptant aux nouvelles exigences du marché - rapidité et réactivité mais aussi maîtrise des (nouveaux) risques et opportunités -, BDO construit un modèle qui allie le « meilleur des deux mondes » : un ancrage local au sein d'un réseau international structuré et solide. Ce modèle nous permet de proposer à nos clients un large éventail de services et nous donne la capacité à nous adapter aux besoins spécifiques des entreprises et de leurs dirigeants, en alliant proximité relationnelle et services en ligne et mobiles, avec un engagement de tous les collaborateurs à créer une expérience client exceptionnelle.

Ce rapport de transparence fait le point concret sur l'avancement de ce projet en rappelant les forces de BDO, 5<sup>ème</sup> réseau mondial d'audit et de conseil et 7<sup>ème</sup> acteur français, l'organisation et la gouvernance de l'entreprise, les processus pour garantir notre indépendance et la qualité de nos travaux, l'attachement à former et développer les compétences et talents de nos collaborateurs.

Ce rapport de transparence est utilement complété par un rapport RSE qui explicite le cercle vertueux que nous mettons en place avec nos différentes parties prenantes - collaborateurs, clients, société - pour assurer les conditions d'un développement durable à notre organisation, à la veille de son dixième anniversaire.

Bonne lecture,



Michel Léger  
Président Directeur Général  
BDO France

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. BDO France, un groupe récent et ambitieux</b>                               | <b>4</b>  |
| 1.1 Une structure juridique adaptée aux ambitions du groupe                       | 4         |
| 1.2 Notre offre de services   | 4         |
| <b>2. Le réseau BDO, 5<sup>ème</sup> réseau mondial d'audit et de conseil</b>     | <b>5</b>  |
| 2.1 Structure juridique   | 5         |
| 2.2 Gouvernance   | 5         |
| 2.3 Des solutions qui couvrent l'ensemble des besoins des entreprises             | 6         |
| 2.4 Une croissance régulière du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs | 6         |
| 2.5 Caractéristiques liant BDO France au réseau BDO                               | 7         |
| <b>3. Notre structure de gouvernance</b>  | <b>8</b>  |
| 3.1 Nos valeurs   | 8         |
| 3.2 Organes de gouvernance  | 8         |
| 3.2.1 Direction Générale  | 8         |
| 3.2.2 Conseil d'Administration  | 8         |
| 3.2.3 Comité exécutif et Directeurs Métiers                                       | 9         |
| <b>4. Notre système interne de contrôle de qualité</b>                            | <b>10</b> |
| <b>5. Notre politique d'indépendance</b>  | <b>12</b> |
| <b>6. Nos clients</b>   | <b>13</b> |
| 6.1 Par type de missions  | 13        |
| 6.2 Liste des entités d'intérêt public  | 13        |
| <b>7. Notre politique de ressources humaines</b>                                  | <b>14</b> |
| 7.1 Nos valeurs   | 14        |
| 7.2 Recrutement et Partenariats Ecoles  | 15        |
| 7.3 Politique de formation continue   | 15        |
| 7.4 Evolution du nombre de collaborateurs   | 16        |
| <b>8. Eléments financiers</b>   | <b>16</b> |
| 8.1 Indicateurs financiers (au 30 septembre 2015)                                 | 16        |
| 8.2 Principes de rémunération des associés  | 16        |
| <b>ANNEXES</b>  | <b>17</b> |

# 1. BDO France, un groupe récent et ambitieux

## 1.1 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 158 pays et qui regroupe plus de 67 000 personnes.

BDO France est une **société par actions simplifiée (SAS)** au capital de 12 312 680.40 euros, dont les organes de gouvernance sont un Comité Exécutif et un Conseil d'Administration.

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.

Le 13 mai 2008, les associés des cabinets fondateurs ont apporté la quasi-totalité de leurs parts à BDO France.

En 2011, le périmètre de BDO France a évolué de façon significative avec les opérations suivantes :

- Apport en date du 25 mars 2011 des associés de BDO Atlantique (FIDEA) de la quasi-totalité de leurs parts,
- Apport et cession en date du 11 juillet 2011 des associés de BDO AES de la quasi-totalité de leurs parts.

Le 23 mars 2012, le périmètre de BDO France a évolué par un apport des associés de BDO Rhône Alpes (SOVEC) de plus 80 % de leurs parts.

Le 30 septembre 2015, le périmètre de BDO France a évolué par une augmentation de capital suite au rapprochement réalisé avec le GROUPE AREC.

En 2016, le périmètre de BDO France a évolué par la création d'une nouvelle entité BDO Rennes détenue à 70% par BDO ATLANTIQUE, la fusion de BDO COFIDEX dans BDO PACA et la fusion de BDO Guillestre dans BDO RHÔNE ALPES.

## 1.2 Notre offre de services

BDO 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

### EXPERTISE

- Expertise-comptable
- Expertise internationale
- Externalisation
- Expertise judiciaire (*finance, comptabilité, informatique*)

## CONSEIL

- Accompagnement au développement des entreprises
- Maîtrise des risques - Contrôle interne
- Accompagnement des transactions
- Systèmes d'information
- Stratégie RSE et reporting
- Investigations sur les flux comptables et financiers (Big data)

## EVALUATION

- Evaluation d'entreprises
- Expertise indépendante
- Support au contentieux, évaluation des préjudices

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

## 2. Le réseau BDO, 5<sup>ème</sup> réseau mondial d'audit et de conseil

Le réseau BDO est un réseau international de cabinets d'audit, d'expertise-comptable et de conseils - 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.

### 2.1 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 la *Global Leadership Team* de BDO International Limited.

### 2.2 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 actuellement un représentant des sept plus importantes Sociétés Membres, dont 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. Michel Léger est membre du Board Europe Moyen Orient Afrique.

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, du juridique et les Directeurs des régions (EMEA, Asie Pacifique et Amériques).

La prestation des services au sein du réseau BDO est coordonnée par *Brussels Worldwide Services BVBA*, 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.

Plus d'information sur [www.bdointernational.com](http://www.bdointernational.com)

### 2.3 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 :

- o Audit comptable et financier
- o Fiscalité
- o Conseil financier
- o Gestion des risques

### 2.4 Une croissance régulière du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs

| Activité*          | 2016  | 2015  | 2014  |
|--------------------|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 6,8 milliards d'euros<br>7,6 milliards de dollars | 6,4 milliards d'euros<br>7,3 milliards de dollars | 5,2 milliards d'euros<br>7 milliards de dollars |
| Nombre de pays     | 158   | 154   | 151   |

\* au 30 septembre

| Collaborateurs | 2016   | 2015   | 2014   |
|----------------|--------|--------|--------|
| Nombre total   | 67 731 | 64 300 | 59 500 |

| Nos services          | % du CA |
|-----------------------|---------|
| Audit et Comptabilité | 57,3 %  |
| Fiscalité             | 21,8 %  |
| Conseil               | 20,9 %  |

Source : BDO International.

Plus d'informations sur BDO International sur le site : [www.bdointernational.com](http://www.bdointernational.com) et le communiqué de presse sur les résultats : [https://www.bdo.global/en-gb/news/2016/global-revenues-rise-to-us\\$7-6-billion,-cementing](https://www.bdo.global/en-gb/news/2016/global-revenues-rise-to-us$7-6-billion,-cementing)

## 2.5 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 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 Manuel Technique de BDO, 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, BDO s'est notamment doté d'un manuel de gestion des risques (*Risk Management*), disponible sur l'intranet, pour prévenir et maîtriser les risques et éventuels conflits d'intérêt et d'un comité international pour définir un niveau minimum des normes à mettre en place dans le réseau, développer des outils et systèmes à cette fin, analyser l'environnement réglementaire, et vérifier la mise en place de l'ensemble de ces actions.

### Note 1 sur la situation de BDO DJP Avocats :

BDO France travaille avec le cabinet BDO DJP Avocats, cabinet d'avocats correspondant du réseau international BDO en France. Pour information, BDO DJP Avocats est une Société Membre (*Member Firm*) mais sans droit de vote (*non voting*) de BDO International Limited et respecte les mêmes obligations que les autres Sociétés Membres du réseau.

Conformément aux règles d'indépendance des commissaires aux comptes, BDO DJP Avocats coexiste ainsi dans le même réseau que BDO France, dans le respect des règles déontologiques des deux professions. Ils traitent des dossiers des clients envoyés par le réseau international BDO ou par BDO France.

### Note 2 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'Ile de La Réunion, la Suisse et la Tunisie.

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

## 3. Notre structure de gouvernance

### 3.1 Nos valeurs

La gouvernance de BDO France est organisée autour d'un **Conseil d'Administration** qui a pour mission de faire respecter les valeurs du groupe ainsi que de déterminer et mettre en œuvre les objectifs stratégiques de son développement.

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

- Pragmatisme
- Proximité
- Professionnalisme
- Proactivité
- Pluridisciplinarité
- Utilité

### 3.2 Organes de gouvernance

#### 3.2.1 Direction Générale

La Direction Générale a la charge, sous le contrôle du Conseil d'Administration, de la direction du groupe et de la mise en œuvre de la stratégie définie ; elle coordonne les différents sites et les fonctions transversales.

Elle se réunit tous les mois et plus fréquemment si nécessaire. Elle rend compte de ses actions lors de plusieurs réunions en interne, aussi bien vis-à-vis des administrateurs et des associés que de l'ensemble des collaborateurs.

La Direction Générale de BDO France est composée du Président et de Directeurs Généraux, lesquels sont nommés par le Conseil d'Administration parmi ses membres. Elle est assistée de comités opérationnels.

Composition de la Direction Générale :

- Michel Léger (Président)
- Christine Costard (Directeur Général)
- Rolland Nino (Directeur Général)
- Rémy Poupin (Directeur Général)

#### 3.2.2 Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a la responsabilité :

- du contrôle de l'activité et du fonctionnement de la Direction Générale,
- de la consultation des associés
- du respect de la charte associative,
- du respect du modèle de développement,
- de valider l'opportunité et les conditions de la croissance externe.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de trois ans.

Composition du Conseil d'Administration :

- Michel Léger (Président)
- Christine Costard (Directeur Général)
- Rolland Nino (Directeur Général)
- Rémy Poupin (Directeur Général)
- Jean-Marc Allouët
- Grégory Barbin
- Bruno Berger
- Grégoire Bisson
- Fabrice Brangeon
- Louis-Marie Chiron
- Laurent Courquin
- Patrick Giffaux
- Frédéric Léger
- Jean-François Noël
- Martine Paccoud
- Bruno Ravard



### 3.2.3 Comité exécutif et Directeurs Métiers

Le Comité Exécutif rassemble, quant à lui, la Direction Générale, les Directeurs des Régions et les Directeurs Métiers.

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.

**Au sein du Comité Exécutif, les Directeurs des Régions nommés sont Jean-François Noël (Ile-de-France), Frédéric Léger (Paris) Fabrice Brangeon (Atlantique) et Grégoire Bisson (Rhône-Alpes).**

**Les directeurs métiers nommés sont Véronique Martineau (Expertise Comptable), Caroline Allouët (Audit et Conseil) et Philippe Benech (Social).**

Le comité consultatif des jeunes associés réunissant les associés de moins de 45 ans existe également. Son rôle est de soumettre des idées et des réactions sur les différents sujets de notre actualité.

## 4. Notre système interne de contrôle de qualité

L'audit et la comptabilité sont des professions qui évoluent fréquemment et de manière complexe. Pour suivre ces changements et assurer des prestations de qualité à nos clients, nous avons créé des structures et des procédures spécifiques, essentiellement en matière de normes d'audit et de principes comptables français et internationaux.

### Les Directions techniques

Elles ont pour objet d'assurer une veille technique, de faire évoluer nos normes et outils d'audit et de définir nos positions techniques sur les sujets sensibles ou les évolutions réglementaires majeures. Leur consultation est obligatoire pour toute problématique complexe qui se pose dans l'exercice d'une mission d'audit.

Procédures, contrôle qualité et normes d'audit : outils et documentation nécessaires sont mis à disposition des collaborateurs. En matière d'audit, le groupe se réfère aux normes d'exercice professionnel homologuées par le Ministère de la Justice et à la doctrine élaborée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

Afin d'assurer un niveau de qualité homogène, les normes d'audit BDO sont conformes aux normes internationales.

En France, la cellule Quality Risk Management audit (QRM) est responsable de l'élaboration des règles de Risk Management, et de la supervision de la conformité des règles et procédures du cabinet par l'intermédiaire des programmes internes de contrôle de qualité. Cette cellule veille à la compréhension et au respect des règles et des normes professionnelles en matière d'éthique et d'indépendance.

BDO France se conforme à la norme ISQC1. Un manuel de contrôle qualité est élaboré au niveau du réseau BDO.

L'adhésion à ces règles est un élément fondamental du « *Member Firm Agreement* » signé par tous les membres du réseau international BDO.

Un contrôle qualité des différents bureaux est organisé et vise à s'assurer du respect des normes techniques de BDO France.

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

Les dispositions légales et réglementaires en matière de blanchiment sont diffusées au sein du groupe. Un « correspondant » blanchiment a été désigné.

Les points suivants ont été mis en œuvre, en conformité avec le Code de déontologie et les normes d'exercice professionnel :

#### 1. Respect des règles d'éthique et d'indépendance

Chaque salarié de BDO France a signé son adhésion à la charte d'éthique et de comportement du groupe.

Avant l'acceptation de toute mission, l'associé en charge de l'indépendance contrôle qu'il n'existe pas de liens personnels, financiers ou professionnels susceptibles de créer un conflit d'intérêt. La proposition d'honoraires pour les missions d'audit suit les règles de la profession.

## 2. Respect des procédures et utilisation des outils du groupe

Nos missions sont organisées à partir d'un ensemble de procédures précises, supervisées par un associé. Ce dernier est responsable du contrôle interne de la qualité de la mission. L'ensemble des professionnels ont accès et sont formés aux outils du réseau BDO. Les clients ont ainsi une garantie d'un niveau de service élevé et homogène dans tous les pays où ils sont servis par nos équipes.

## 3. Choix des meilleurs profils pour chaque mission

L'efficacité de nos travaux passe par la sélection des intervenants appropriés pour chaque client. Nous nous adaptons aux besoins spécifiques et formons l'équipe adaptée à chaque cas. Les profils sont ainsi choisis en fonction de leurs compétences, leur expérience sectorielle et leurs qualités relationnelles. Nos équipes sont formées en permanence (voir partie 7). Les membres des équipes sont évalués au minimum une fois par an au cours d'entretiens personnalisés (les entretiens annuels d'évaluation constituent une opportunité de faire la synthèse des différents aspects évoqués notamment au cours et au terme des missions importantes), dans le but de faire progresser continuellement la qualité de nos prestations.

## 4. Organisation des missions et Contrôle interne de la qualité

Plusieurs critères gouvernent le pilotage et la réalisation de nos travaux d'audit. Au-delà de cette grille de contrôle, les associés et directeurs de missions sont formés et incités à développer et exercer leur jugement et sens critique pour exécuter au mieux les missions.

Au début de la mission, une lettre de mission détaillée est envoyée au client précisant la nature et l'étendue des travaux qui seront menés. En cas de co-commissariat aux comptes, nos équipes prennent rapidement contact avec les confrères pour ouvrir les dossiers et effectuer la répartition des travaux.

L'organisation de la mission fait l'objet d'un planning détaillé, proposé au client, et rediscuté régulièrement pour identifier les gains de productivité éventuels, adapter les délais en fonction des problématiques rencontrées ou anticipées et éviter tout « sur-audit ». En ce sens, nous portons une attention particulière à la phase de prise de connaissance, pour comprendre de manière approfondie la situation et les enjeux du client et de son secteur d'activité, et ainsi anticiper les questions à venir.

Au cours de la mission, le contrôle régulier de la qualité de nos travaux est effectué à travers un examen des procédures d'audit et des contrôles mis en œuvre.

Lors de la rédaction des rapports, la cohérence de l'opinion délivrée avec les travaux réalisés est vérifiée. Une revue indépendante du dossier par un autre associé est également menée dans les cas prévus par les textes et quand cela est jugé indispensable par le management. Plus généralement, la forme de nos rapports de certification est traitée avec soin pour obtenir la plus grande clarté dans nos conclusions et une lecture aussi aisée que possible dans le respect de la doctrine professionnelle.

## 5. Contrôle du Haut conseil du commissariat aux comptes

En 2016, le groupe BDO France a fait l'objet d'un contrôle H3C. Le rapport définitif a été transmis au mois d'octobre 2016.

## 5. Notre politique d'indépendance

Comme le précise le Code de déontologie faisant l'objet, en France, d'un décret approuvé en Conseil d'Etat, « le commissaire aux comptes doit être indépendant de la personne ou de l'entité dont il est appelé à certifier les comptes. L'indépendance du commissaire aux comptes se caractérise notamment par l'exercice en toute liberté, en réalité et en apparence, des pouvoirs et des compétences qui lui sont conférés par la loi ».

BDO France, pour l'acceptation et le maintien des missions, met en place des règles précises pour **identifier, évaluer et répondre aux questions d'indépendance**. Ces règles sont systématiquement énoncées et rappelées aux auditeurs du cabinet lors de leur formation initiale et tout au long de leur parcours.

Les principes qui guident l'approche de nos auditeurs sont :

- o l'intégrité
- o l'objectivité
- o la compétence
- o le comportement professionnel
- o le respect des normes techniques
- o la confidentialité

Les risques liés à l'indépendance sont identifiés pour l'ensemble des missions d'audit, d'expertise et de conseil.

Plus généralement, nous croyons qu'au-delà des règles et de leur respect, chaque collaborateur doit se trouver dans des conditions où son **jugement** peut se développer et s'exercer librement, ce qui est une autre garantie fondamentale de l'indépendance.

Pour chaque mission, une évaluation des risques est faite par l'associé et le responsable de l'équipe d'audit. Cette évaluation permet de distinguer les menaces significatives qui seront traitées et celles non significatives qui pourront ne pas être traitées. En cas de doute, l'associé remonte le problème à la cellule Quality Risk Management (QRM). Ils décident ensemble des mesures de sauvegarde appropriées.

## 6. Nos clients

### 6.1 Par type de missions

Notre site internet présente un échantillon de nos références classées par type de missions : [www.bdo.fr](http://www.bdo.fr)

### 6.2 Liste des entités d'intérêt public

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

#### **BDO France - Léger & Associés**

- HSBC France
- HSBC SFH France
- Banque Française Mutualiste
- Banque SEPAH
- Banque SADERAT IRAN
- LCH Clearnet
- Electro Power Systems
- Prologue
- Les Nouveaux Constructeurs

#### **BDO - IDF**

- Orège
- MUTUALIA
- IPRIAC
- Mutuelle Générale des Affaires Sociales
- Harmonie Fonction Publique

#### **BDO Rhône Alpes**

- Banque Populaire des Alpes
- SA Tessi
- CP oR Devises
- ARTPRICE.COM

## 7. 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, au-delà des méthodologies évoquées d'autres paramètres essentiels tels que la **formation dispensée, de la compétence (savoir-être et savoir-faire) et du potentiel de nos collaborateurs, ainsi que de leur accompagnement et de leur bien-être au travail.**

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

- o une intégration et une formation continue complètes et de qualité ;
- o un environnement de travail stimulant ;
- o des relations hiérarchiques et en équipe constructives et enrichissantes ;
- o un équilibre vie personnelle/vie professionnelle ;
- o une responsabilisation (autonomie, prise d'initiatives et de responsabilités) et des perspectives de carrières 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 :

- o un processus de recrutement axé sur la compétence, la personnalité et le potentiel des candidats ;
- o un programme varié de gestion et de développement des compétences ;
- o une série d'actions pour prendre en compte les aspirations des collaborateurs dont, entre autre, les entretiens annuels d'évaluation, des entretiens de professionnalisation et une écoute tout au long de l'année de la part du management et des ressources humaines.

### 7.1 Nos valeurs RH

Notre politique de ressources humaines repose sur les principes suivants :

- o recruter les **meilleurs profils** en fonction de leurs compétences (savoir-être et savoir-faire) mais aussi de leur personnalité et de leur potentiel ;
- o **accompagner et former les collaborateurs** pour faire progresser leurs connaissances et leurs compétences ainsi que la prise d'autonomie ;
- o construire un environnement de **travail motivant et de qualité** ;
- o **répondre aux aspirations** des collaborateurs en leur offrant des opportunités de carrières en fonction de leur projet professionnel ;
- o **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 a été menée à la fin du premier semestre 2016. Cette enquête confirme un haut degré de satisfaction. Elle s'inscrit dans la continuité de la précédente étude de satisfaction menée fin 2013.

## 7.2 Recrutement et Partenariats Ecoles

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 communiquer avec eux sur l'ADN de BDO afin de s'assurer qu'ils adhèrent à nos valeurs et ainsi s'engager ensemble sur du long terme.

Le **processus de recrutement** se veut simple et professionnel. Un entretien est organisé avec le candidat sélectionné. La plupart du temps, il va commencer par un test de 15mn qui sera corrigé par un professionnel du métier, qui lui présentera ensuite le poste envisagé, les attentes en terme de compétence, l'organisation du travail et qui pourra répondre à toutes les questions opérationnelles du candidat. Si cette étape est validée, s'ensuivra un entretien par les ressources humaines afin de déceler les attentes, projet professionnel, capacités d'adaptation et personnalité du candidat. Le candidat aura une présentation du groupe et de ses valeurs.

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 jurys d'entrée et de sortie, suivi de projet d'étudiants (comme par exemple le BDO SOS Business).

## 7.3 Politique de formation continue

La formation continue permet à nos équipes de maintenir leurs connaissances techniques et leurs compétences professionnelles à un niveau élevé.

Le cabinet a mis en place un **cursus de formation** sous la responsabilité de la Direction Générale et du service des Ressources Humaines.

Les collaborateurs audit suivent, selon leur expérience, une formation d'une semaine abordant de nombreux thèmes (indépendance, fraude, méthodologie BDO, revue analytique, contrôle interne, etc.). Ces sessions sont aussi l'occasion de créer du lien entre les différents bureaux. Ces sessions sont organisées en résidentiel, dans un lieu agréable (Bretagne). 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 est particulièrement intéressant pour 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 annuel d'évaluation avec l'associé responsable notamment.

BDO France a demandé et obtenu l'homologation de plusieurs de ses formations auprès de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes et de l'Ordre des Experts Comptables. BDO France est également reconnu sur plusieurs de ses structures, en tant qu'organisme de formation et s'appuie sur d'autres organismes réputés.

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 est au cœur des préoccupations au niveau international et 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 des 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.

#### 7.4 Évolution du nombre de collaborateurs

Suite aux différents rapprochements, le groupe compte aujourd'hui en France un peu plus de 1 000 collaborateurs dont 83 associés.

Le réseau BDO international regroupe plus de 67 000 collaborateurs dans 158 pays.

## 8. Éléments financiers

### 8.1 Indicateurs financiers (au 30 septembre 2016)

|                                  |                     |
|----------------------------------|---------------------|
| Chiffre d'affaires :             | 98 millions d'euros |
| - Expertise Comptable et Conseil | 57 %                |
| - Commissariat aux Comptes       | 20 %                |
| - Social                         | 11 %                |
| - Juridique                      | 9 %                 |
| - Autres prestations             | 3 % (Conseil)       |

### 8.2 Principes de rémunération des associés

La rémunération des associés d'audit est composée d'un traitement et de dividendes. Les associés, en plus de leur participation au capital, peuvent 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 (qualité des travaux, gestion des risques, respect de la réglementation, respect des budgets, implication dans l'organisation, le développement et la gestion du groupe).



## ANNEXES

### 1. Déclaration de la direction relative à l'indépendance et à la formation

Je confirme, en application des dispositions prévues à l'article R 823-21 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.



Michel Léger  
Président Directeur Général  
BDO France

## 2.1 Liste des membres du réseau (au 30 septembre 2016) :

Cette liste est disponible et actualisée en ligne sur [www.bdointernational.com](http://www.bdointernational.com).

## 2.2 Entités juridiques BDO France

BDO France regroupe les entités juridiques suivantes :

1. BDO France
2. BDO France - Léger & Associés
3. Dyna 2 (société holding de BDO France)
4. BDO PACA
5. BDO SICIER
6. BDO IDF
7. Conseil & Stratégie
8. ELLIPCE
9. ECCELIA CONSEILS
10. BDO LES ULIS (EX.AREC)
11. 2AS
12. VRC
13. BDO IBSO
14. BDO AXE
15. BDO FRANCE CI
16. BDO ATLANTIQUE
17. BDO LES HERBIERS
18. BDO NANTES
19. BDO FONTENAY LE COMTE
20. BDO LA ROCHE
21. BDO SAINT GILLES CROIX DE VIE
22. BDO RENNES
23. ECCELIA
24. BDO INNOVATION
25. HISSEO
26. SCI FID OCEANE
27. SCI LA FERRIERE
28. BDO RHONE ALPES
29. BGI
30. VOXCE
31. ECCELIA PATRIMOINE
32. BDO GUYANE
33. SCI SYCOMORES4
34. SCI DARJEELING
35. TYCHE GESTION PRIVÉE
36. SCI JANUS & CARNA
37. STARTWAY SYSTEM

## 2.3 Autres entités

1. SOJEC (société ad 'hoc) avocats
2. SCI BRISSO (société ad 'hoc)
3. SCI ANNESO (société ad hoc)
4. SCI VALSO (société ad hoc)
5. DJP BDO Avocats



**BDO**  
113, rue de l'Université  
75007 Paris  
01 58 36 04 30  
[www.bdo.fr](http://www.bdo.fr)