



RAPPORT DE TRANSPARENCE 2019

MESSAGE DE LA PRÉSIDENCE

31 janvier 2020

Audit, expertise comptable, expertise sociale, expertise Data, conseil : plus de 1500 collaborateurs de BDO sont engagés auprès de 22 000 clients, dans 45 bureaux en France.

Au-delà de la prestation technique, c'est un rôle de guide, de formation, d'information, de conseil et d'accompagnement que l'ensemble de nos associés et collaborateurs assument dans le respect de nos règles déontologiques.

En s'adaptant aux nouvelles exigences du marché que sont réactivité, maîtrise des risques et saisie des opportunités, BDO construit un modèle qui allie le « meilleur des deux mondes » : un ancrage local adossé à un réseau international structuré et puissant. Cette organisation souple nous permet de proposer un large éventail de services à un large éventail de clients. C'est aussi un moyen de garder l'agilité et la capacité d'adaptation nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises et de leurs dirigeants, en alliant proximité relationnelle et services en ligne mobiles, avec un engagement à créer une expérience client d'exception.

Ce rapport de transparence rappelle les forces de notre structure - 5ème réseau mondial d'audit et de conseil et 7ème 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 les talents de nos collaborateurs.

Ce rapport de transparence 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.

Bonne lecture,



MICHEL LÉGER
Président du Conseil de Surveillance



PHILIPPE ARRAOU
Président du Directoire



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, 5ÈME 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 2019)	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 88 000 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 Surveillance.

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 2019 a été marquée par les croissances externes suivantes :

- Le cabinet **2&2 CONSEILS** rejoint BDO en juin 2019

permettant à BDO de renforcer sa présence en Région Atlantique

- Le cabinet **SOMEXPERT** nous a rejoint fin septembre 2019 et renforcera notre présence en Région Méditerranée.

► 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

- Certification des comptes
- Audits financiers et comptables
- Commissariats aux apports et à la fusion



EXPERTISE COMPTABLE

- Établissement des comptes annuels
- Normes comptables
- Conseil en gestion
- Externalisation comptable
- Expertise fiscale



JURIDIQUE & FISCAL

- Fiscalité des entreprises
- Fiscalité internationale
- Fiscalité indirecte (TVA et douanes)
- Fiscalité des dirigeants
- Résolution des litiges fiscaux
- Fiscalité du numérique
- Fiscalité R&D
- Droit des sociétés



CONSEIL

- Conseil en stratégie (*data driven*)
- Fusions / Acquisitions
- Maîtrise des risques et Contrôle interne
- Systèmes d'information
- Investigations sur les flux comptables et financiers
- Consolidation / Reporting
- Évaluations
- Support aux contentieux



EXPERTISE SOCIALE & RH

- Établissement des bulletins de paie, DSN et charges sociales
- Accompagnement des Ressources Humaines
- Audit Social
- Solutions SIRH
- Accompagnement juridique en Droit du travail
- Négociation et Dialogue social

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*	2019	2018	2017
CHIFFRE D'AFFAIRES	8,5 milliards d'euros 9,6 milliards de dollars	7,6 milliards d'euros 8,9 milliards de dollars	7,4 milliards d'euros 8,1 milliards de dollars
NOMBRE DE PAYS ET TERRITOIRES	167	162	162

* au 30 septembre

COLLABORATEURS	2019	2018	2017
NOMBRE TOTAL	88 120	80 087	73 854

NOS SERVICES	% DU CA
AUDIT ET COMPTABILITÉ	52,5%
FISCALITÉ	26,5%
CONSEIL	21,0%

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 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 d'Audit 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.

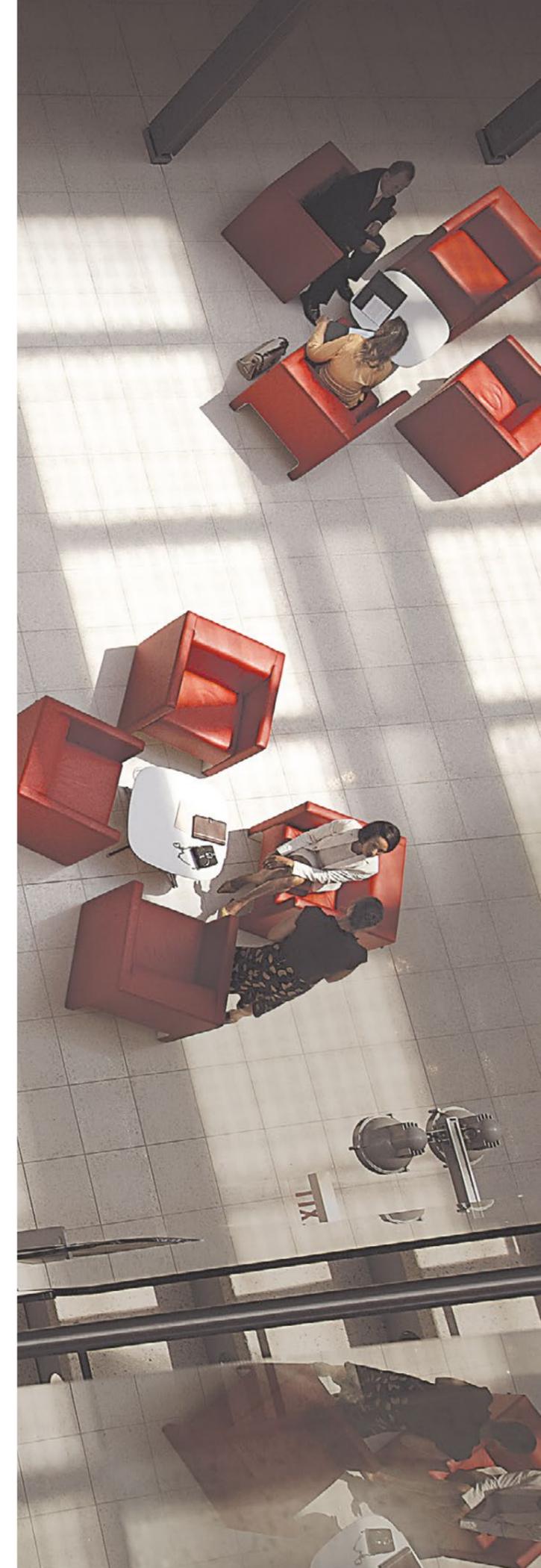
Sur le plan déontologique, le Comité *Risk Management* se réunit régulièrement. Le *BDO Risk Management manual* et l'*Independence manual* sont disponibles sur l'intranet,

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, 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 dirigée par un Président et organisée autour d'un Directoire placé sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance.

Le Président est nommé par le Directoire parmi ses membres. 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. La durée de son mandat est égale à celle de son mandat de membre du Directoire.

Le Directoire est un organe qui assure collégalement la

direction générale de la société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom et pour le compte de la société dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués au Conseil de Surveillance et aux assemblées d'associés.

Il est saisi de toute question intéressant la marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent. Il coordonne les différents sites et les fonctions transversales.

Le Directoire est composé de sept (7) membres choisis parmi les associés de la société ; dont **Philippe ARRAOU**,

Président, **Rolland NINO**, Directeur Général Exécutif, **Fabrice BRANGEON**, **Frédéric LÉGER**, **Grégoire BISSON**, **Louis-Marie CHIRON** et **Jean-François NOEL**.

Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et en tout état de cause dix (10) fois par an.

Le Conseil de Surveillance exerce un contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire.

Il est composé de quatorze (14) membres, présidé par **Michel LÉGER**.

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

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 un Directeur Général Délégué, **Christine COSTARD**.

Les Directeurs Métiers nommés sont :

- Audit : **Anne-Catherine FARLAY**, **Sébastien HAAS**, **Stéphanie LAFITTE**
- Expertise Comptable : **Véronique MARTINEAU**
- Social : **Philippe BENECH**
- Conseil : **Frédéric LÉGER**

Il existe un Comité Consultatif des jeunes associés réunissant les associés de moins de 45 ans, désignés 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.

DIRECTOIRE & COMEX

BUREAU DU DIRECTOIRE

Philippe ARRAOU, *Président*
Rolland NINO, *DG Exécutif*
Fabrice BRANGEON
Frédéric LÉGER

Grégoire BISSON
Louis-Marie CHIRON
Jean-François NOEL

Philippe BENECH, *Expertise Sociale*
Anne-Catherine FARLAY, *Audit*
Sébastien HAAS, *Audit*
Stéphanie LAFITTE, *Audit*
Véronique MARTINEAU, *Exp. Comptable*

COMEX

DIRECTOIRE

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Michel LÉGER, *Président*
Rémy POUPIN, *vice-président*

Philippe AUCHER
Grégory BARBIN
Gérard BRODDES
Delphine CHAVINIER
Patrick GIFFAUX
Anne-Marie IDRAC, *adm. Indépendante*
Christian LE ROUX, *adm. Indépendant*
Martine PACCOUD
Thierry PELAUT
Bruno RAVARD
Jean-Marc ROMILLY

RISQUE / DÉONTOLOGIE / ILP

Christine COSTARD, *DGD, ILP*

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*
- Première 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 » sera consulté sur l'opportunité d'acceptation.

Concernant les dossiers EIP, la procédure d'acceptation devra 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 Comptable 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.

► 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 juin 2018. Le rapport définitif a été transmis en septembre 2018.

Le contrôle qualité est satisfaisant avec quelques axes d'amélioration à mettre en œuvre.

Un plan d'actions a été mis en place.



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 à la charte d'éthique et de comportement du groupe. Cette charte 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
- Scepticisme professionnel et esprit critique
- Compétence
- 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

Comme le précise le Code de déontologie « Le commissaire aux comptes doit être indépendant de la personne ou de l'entité dont il est appelé à certifier les comptes. Cette exigence s'applique durant l'exercice contrôlé, la réalisation des travaux de contrôle des comptes et jusqu'à la date d'émission de son rapport ». L'indépendance du commissaire aux comptes s'apprécie en réalité et en apparence. Elle se caractérise par l'exercice en toute objectivité des pouvoirs et des compétences qui sont conférés par la loi. Elle garantit qu'il émet des conclusions exemptes de tout parti pris, conflit d'intérêts, risque d'autorévision ou influence liée à des liens personnels, financiers ou professionnels.

Ces règles d'indépendance sont systématiquement énoncées et rappelées aux auditeurs du cabinet lors de leur formation initiale et tout au long de leur parcours.

Afin de formaliser l'indépendance, tous les intervenants sur une mission d'audit, associés et collaborateurs doivent signer chaque année, lors de la phase de planning, une attestation d'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 d'audit.

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 Audit & Associés

- HSBC France
- HSBC SFH
- Banque Française Mutualiste
- LCH SA
- Electro Power Systems
- Prologue
- Les Nouveaux Constructeurs
- Financière Marjos

3ACorporate

- Mutuelle Générale Interprofessionnelle

3APEXCO

- CRPBTP

BDO - IDF

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

Vincent Rusé Conseil

- IPRIAC

BDO Rhône Alpes

- Banque Populaire AURA
- SA Tessi
- CPoR Devises

► LISTE DES SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT

BDO Paris Audit & Associés

- Socamett
- Cadec
- HSBC Real Estate Leasing
- SOCIETE FINANCIERE ET MOBILIERE SA
- HSBC FACTORING (FRANCE) SA
- HSBC LEASING FRANCE

BDO Rhône Alpes

- Socama Aura
- Socami Aura
- Soprolib Aura



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 **la formation dispensée, 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 :

- une intégration et une formation continues complètes et de qualité ;
- un environnement de travail innovant et stimulant ;
- des relations hiérarchiques et en équipe constructives et enrichissantes ;
- 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 compétence, la personnalité et le potentiel des candidats ;
- un programme varié de gestion et de développement des compétences ;
- une série d'actions pour prendre en compte les aspirations des collaborateurs dont, entre autres, les entretiens annuels d'évaluation, des entretiens professionnels et une écoute tout au long de l'année de la part du management et 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 (savoir-être et savoir-faire) mais aussi de leur personnalité et de leur potentiel ;
- **accompagner et former les collaborateurs** pour faire progresser leurs connaissances et leurs compétences ainsi que 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 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. Depuis fin 2019, un nouveau processus a été mis en place pour interroger plus finement les collaborateurs, deux à trois fois par an, et améliorer plus rapidement l'environnement de travail.

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

Le **processus de recrutement** se veut simple et professionnel. La plupart du temps, un premier entretien téléphonique est organisé par les ressources humaines avec le candidat sélectionné afin de déceler les attentes, le projet professionnel, les capacités d'adaptation et la personnalité du candidat. Si cette étape est validée, un entretien avec un professionnel du métier est organisé. Il débute par un test de 45 minutes, l'entretien qui s'ensuit permet au professionnel du métier de corriger le test, puis

de présenter le poste envisagé, les attentes en termes de compétence, l'organisation du travail et de répondre à toutes les questions opérationnelles du candidat. Selon le métier le candidat aura complété le test technique en amont sur un logiciel dématérialisé. 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.

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, 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 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 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 110 associés.

Le réseau BDO international regroupe plus de 88 000 collaborateurs dans 167 pays.



ÉLÉMENTS FINANCIERS

► INDICATEURS FINANCIERS (AU 30 SEPTEMBRE 2019)

CHIFFRE D'AFFAIRES	137,9 MILLIONS D'EUROS
Expertise Comptable et Conseil	61,2
Audit	25,8
Social	20,8
Juridique	8,5
Autres prestations	21,6

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	1,7
Honoraires provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés des autres entités	22,6
Honoraires provenant des Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) / EIP et non EIP	1,5
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	25,8

► 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, 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 (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.

MICHEL LÉGER
Président du Conseil de Surveillance

PHILIPPE ARRAOU
Président du Directoire

► LISTE DES MEMBRES DU RÉSEAU (AU 30 SEPTEMBRE 2018) :

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 37,20 % par DYNA2 et 62,80 % par les Associés
- BDO Paris Audit & Associés SARL 99,47 % par BDO France
- BDO IDF SARL 99,98 % par BDO France
- BDO PACA SAS 99,96 % par BDO France
- BDO Atlantique SA 99,99 % par BDO France
- BDO Rhône - Alpes SAS 99,89 % par BDO France
- BDO ZAS SAS 99,99 % par BDO Les Ulis
- BDO Les HERBIERS SA 99,81 % par BDO Atlantique
- BDO FONTENAY LE COMTE SAS 99,95 % par BDO Atlantique
- BDO SAINT GILLES CROIX DE VIE SARL 99,92 % par BDO Atlantique
- BDO NANTES SAS 99,97 % par BDO Atlantique
- BDO ARRAOU SAS 100,00 % par BDO France
- Vincent Rusé Conseil SAS 99,84 % par BDO IDF
- BDO Les Ulis 99,97 % par BDO IDF
- BDO Lyon Audit 70,29 % par BDO France

► 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 Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Steiermark GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Oberösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs - und Steuerberatungsgesellschaft
Belgium	BDO Bedrijfsrevisoren - Réviseurs d'Entreprises CVBA
Bulgaria	BDO Bulgaria OOD
Croatia	BDO Croatia D.O.O.
Cyprus	BDO Limited

PAYS	NOM DES FIRMES D'AUDIT
Czech Republic	BDO Audit s.r.o BDO CA s.r.o. BDO CB s.r.o. BDO Plzen s.r.o.
Denmark	BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab BDO Holding V, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
Estonia	BDO Eesti AS
Finland	BDO Oy BDO Audiator Oy Finnpartners BDO Oy
France	BDO France BDO Paris Audit & Associés BDO IDF BDO PACA BDO Rhône - Alpes BDO 2AS BDO LES HERBIERS BDO FONTENAY LE COMTE BDO SAINT GILLES CROIX DE VIE BDO NANTES BDO ARRAOU Vincent Rusé Conseil BDO Les Ulis Fident Audit 3APEXCO 3A CORPORATE
Germany	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Arbicon GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO DPI AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Gibraltar	BDO Limited
Greece	BDO CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS S.A.
Hungary	BDO Hungary Audit Ltd
Iceland	BDO ehf.
Ireland	BDO
Italy	BDO Italia S.p.A.
Latvia	SIA BDO ASSURANCE

PAYS	NOM DES FIRMES D'AUDIT
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 i Wspólnicy Sp.K.
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 Linköping AB 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 GO Bolagssupport AB Wahlberg & Co AB BDO Tullsupport AB /Johan
United Kingdom	BDO LLP BDO Northern Ireland

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 € 631,912 milliers d'euros.

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

- Justine GAIRAUD
- Martine PACCOUD
- Roger-Pierre JERABEK
- Michel LÉGER
- Thierry BENYAMIN
- Louis-Marie CHIRON
- Thierry DROUIN
- Fabrice BRANGEON
- Corinne GUIBERT

BDO

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