



# RAPPORT DE TRANSPARENCE 2011

## MESSAGE DE LA PRESIDENCE

En 2011, BDO France a poursuivi sa croissance et réalisé plusieurs opérations de rapprochement.

Ces rapprochements ont modifié sa couverture géographique et la composition des instances de gouvernance.

La parution de ce rapport de transparence prend ainsi tout son sens, alors que BDO est en passe de prendre la 8<sup>ème</sup> place sur le marché de l'audit et du conseil français. Conformément à la directive 2006/43/CE du Parlement européen, transposée en droit français, ce document résume les éléments clés de l'activité de notre groupe.

C'est l'occasion de présenter nos valeurs et nos objectifs ainsi que les moyens mis en place pour s'y conformer. Il précise comment le cabinet est organisé (*structure juridique*), dirigé (*gouvernance*), sert ses clients (*indépendance et contrôle de qualité*), et contribue à la progression des collaborateurs (*ressources humaines*).

Dans l'attente de réformes, conséquences futures éventuelles du Livre Vert de la Commission européenne, nous sommes convaincus de l'importance de communiquer sur l'activité et le rôle de BDO sur le marché.

Bonne lecture,



**Michel Léger**  
Président du Directoire  
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	6
<b>3. Notre structure de gouvernance</b>	<b>7</b>
3.1 Nos valeurs	7
3.2 Organes de gouvernance	8
3.2.1 Directoire	8
3.2.2 Conseil de Surveillance et d'Orientation	8
3.2.3 Comités Opérationnels	8
<b>4. Notre système interne de contrôle de qualité</b>	<b>9</b>
<b>6. Notre politique d'indépendance</b>	<b>11</b>
<b>7. Nos clients</b>	<b>11</b>
7.1 Par type de missions	11
7.2 Liste des entités d'intérêt public	11
<b>8. Notre politique de ressources humaines</b>	<b>12</b>
8.1 Nos valeurs	13
8.2 Recrutement et Partenariats Ecoles	13
8.3 Politique de formation continue	13
8.4 Evolution du nombre de collaborateurs	14
<b>9. Eléments financiers</b>	<b>14</b>
9.1 Indicateurs financiers (au 30 septembre 2011)	14
9.2 Principes de rémunération des associés	14
<b>ANNEXES</b>	<b>15</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 135 pays et qui regroupe plus de 48 000 personnes.

BDO France est une **société par actions simplifiée** (SAS) au capital de 9 434 945 d'euros, dont les organes de gouvernance sont un Directoire et un Conseil de Surveillance et d'Orientation.

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 l'émergence 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 30 novembre 2011, un protocole d'accord (Mémorandum of Understanding) a été signé par Michel LEGER et Rolland NINO pour engager un processus de rapprochement avec le cabinet SOVEC qui devrait intervenir au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2012. A ce moment, SOVEC intégrera le réseau BDO.

## 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
- Due Diligences

### EXPERTISE

- Expertise-comptable
- Externalisation
- Accompagnement PME/TPE
- Expertise judiciaire (*finance, comptabilité, informatique*)
- Arbitrage - Support au contentieux

## CONSEIL

- Maîtrise des risques - Contrôle interne
- Accompagnement des transactions
- Systèmes d'information

## EVALUATION

- Evaluation d'entreprises
- Expertise indépendante
- Evaluation des préjudices

Plus d'informations sur notre site internet : <http://www.bdo.fr/> à la rubrique 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 et d'expertise-comptable - 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 *Policy 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 *Policy Board* et donne son accord pour tout changement dans les articles et le règlement de *BDO International Limited*.

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

La GLT et l'*International Executive Office* (*Brussels Worldwide Services BVBA*) sont chargés de coordonner au quotidien les activités du réseau. La GLT est dirigée par le Président (*CEO*) et comprend les responsables des lignes de métiers (l'audit, la fiscalité, les activités de conseil ...), du risk management, des ressources humaines, de la relation client, du développement du réseau et le Secrétaire international (*International Secretary*).

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 absence 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 les meilleurs services 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	2011	2010	2009
Année*			
Chiffre d'affaires	4,1 milliards d'euros 5,6 milliards de dollars	3,9 milliards d'euros 5,3 milliards de dollars	3,7 milliards d'euros 5 milliards de dollars
Nombre de pays	135	119	115
* au 30 septembre			

Collaborateurs	2011	2010	2009
Nombre total	48 767	46 930	46 035

Nos services	% du CA
Audit	61%
Fiscalité	19%
Conseil	20%

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 : <http://www.bdointernational.com/News/Pages/Press-release---BDO-2011-year-end-results-demonstrate-growth.aspx>

### 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 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 **Directoire** et d'un **Conseil de Surveillance et d'Orientation** qui ont 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 :

- o L'excellence
- o La rigueur intellectuelle
- o Les qualités relationnelles
- o L'indépendance de jugement
- o La déontologie
- o L'éthique

## 3.2 Organes de gouvernance

### 3.2.1 Directoire

**Le Directoire a la charge, sous le contrôle du Conseil de Surveillance et d'Orientation, de la direction générale du groupe et de la mise en œuvre de la stratégie définie ; il coordonne les différents sites et les fonctions transversales.**

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

Les membres du Directoire sont nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de trois ans et sont obligatoirement des personnes physiques.

Composition du Directoire :

- o Michel Léger (Président)
- o Vincent Baillot (Directeur Général)
- o Rémy Poupin (Directeur Général)
- o Louis-Marie Chiron
- o Laurent Courquin

### 3.2.2 Conseil de Surveillance et d'Orientation

Le Conseil de Surveillance et d'Orientation a la responsabilité :

- o du contrôle de l'activité et du fonctionnement du Directoire,
- o du respect de la charte associative,
- o du respect du modèle de développement,
- o de valider l'opportunité et les conditions de la croissance externe.

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

Composition du Conseil de Surveillance et d'Orientation :

- o Jean-Pierre Allouch (Président)
- o Bruno Berger
- o Fabrice Brangeon
- o Louis-Daniel Guimbertaud
- o Jean-Paul Papeix
- o Bruno Ravard
- o François Rosse

Christian Dyckerhoff (*International Liaison, Partner de BDO Allemagne*) est invité permanent aux séances du Conseil de Surveillance et d'Orientation.

### 3.2.3 Comités Opérationnels

Le Directoire a mis en place les comités et commissions qu'il a jugé nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'opérationnel.

- o Un comité des responsables de pôles chargé de coordonner l'animation des sites.
- o Un comité métiers qui veille sur l'organisation des différents métiers, au respect des règles qui les régissent et à leur développement harmonieux ; il est divisé en commissions traitant chacune d'un sujet relatif aux aspects opérationnels ou fonctionnels, à savoir :
  - Des commissions réparties entre les principaux métiers de BDO France (audit, expertise comptable, conseil)
  - Des commissions à vocation interne (risk management, international, systèmes d'information, ressources humaines)
- o Un comité stratégique chargé de formuler des propositions sur la mise en œuvre des grandes orientations du groupe, tout en garantissant leur cohérence avec les objectifs de BDO International.
- o Un comité consultatif des jeunes associés.



## 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 et de définir nos positions techniques sur les sujets sensibles ou les évolutions réglementaires majeures. Elles diffusent aux auditeurs les informations utiles à l'exercice de leur mission.

En matière comptable, la consultation des Directions techniques par les collaborateurs est obligatoire pour toute problématique complexe qui se pose dans l'exercice d'une mission (tant pour les normes françaises que pour les normes internationales).

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. BDO France se conforme ainsi à la norme ISQC1.

En France, une commission Risk Management se réunit régulièrement. Elle 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 commission veille à la compréhension et au respect des règles et des normes professionnelles en matière d'éthique et d'indépendance.

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 ont été diffusées au sein du groupe. La charte d'éthique a été amendée en ce sens. 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. Il s'assure également de la séparation entre les prestations d'audit et de conseil et de la correcte mise en œuvre des diligences directement liées, conformément à la Loi de Sécurité Financière. Enfin, 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 8). Au terme de chaque mission importante (ou même au terme d'une phase significative de la mission), une évaluation de celle-ci est menée 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 qu'ils ouvrent 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 croisée 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 2011, le groupe BDO France a fait l'objet d'un contrôle H3C. Le rapport définitif a été transmis en septembre 2011.

En 2010, le groupe FIDEA (avant le rapprochement avec BDO France) a fait l'objet d'un contrôle H3C, délégué à la C.N.C.C. Le rapport définitif a été reçu en décembre 2011.

## 6. 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, 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 Commission Risk Management, lesquels décident des mesures de sauvegarde appropriées.

## 7. Nos clients

### 7.1 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)

### 7.2 Liste des entités d'intérêt public

Selon le Code de commerce ([article R.821-26](#)) et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes les EIP sont :

- Les entités dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé,
- Les entités faisant appel à la générosité publique,
- Les organismes de sécurité sociale,
- Les établissements de crédits,
- Les entreprises régies par le Code des assurances,
- Les institutions de prévoyance,
- Les mutuelles ou les unions de mutuelles.

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

**BDO - Léger & Associés**

- o HSBC France
- o HSBC Leasing (France)
- o HSBC SFH (France)
- o Société Financière et Mobilière
- o HSBC Factoring (France)
- o Rue du commerce

**BDO - ABPR Ile-de-France**

- o Association Laurette Fugain
- o ECA

**BDO Argos**

- o Mutuelle Nationale Aviation Marine
- o Mutuelle Générale Environnement et Territoires
- o Mutuelle Générale des Affaires Sociales
- o Banque Fédérale Mutualiste
- o Caisse de développement de la Corse
- o MUTALIA

**BDO ATLANTIQUE**

- o Mutuelle Airbus Saint Nazaire

## 8. Notre politique de ressources humaines

La qualité de nos prestations dépend, au-delà des méthodologies évoquées, de la **compétence, de la formation et du potentiel de nos collaborateurs.**

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

- o une formation continue complète et de qualité,
- o un environnement de travail stimulant,
- o un équilibre vie personnelle/vie professionnelle,
- o des relations hiérarchiques et en équipe constructives,
- o des perspectives de carrières à moyen terme.

De l'attention à l'ensemble de ces éléments dépend 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 moyenne, en encourageant le travail d'équipe, l'émulation, la solidarité, l'écoute des collaborateurs et la progression des compétences.

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 personnalité et le potentiel des candidats
- o un programme varié de développement des compétences
- o une série d'actions pour prendre en compte les aspirations des collaborateurs

## 8.1 Nos valeurs

Notre politique de ressources humaines repose sur les principes suivants :

- o Recruter les **meilleurs profils** en fonction de leurs compétences mais aussi de leur potentiel et de leur personnalité
- o **Répondre aux aspirations** des collaborateurs en promouvant des opportunités de carrières rapides et ambitieuses
- o Construire un environnement de **travail motivant et de qualité**
- o **Former les collaborateurs** pour faire progresser leurs connaissances et leurs compétences
- o **Reconnaître la performance** et les qualités de chacun

Afin d'écouter et de prendre en compte les remarques et idées des collaborateurs, une étude satisfaction a été menée fin 2010 et un plan d'action prenant en compte les remarques collectées a été mis en place début 2011 pour affiner la politique de ressources humaines de BDO.

## 8.2 Recrutement et Partenariats Ecoles

BDO France recrute chaque année des collaborateurs, stagiaires, jeunes diplômés ou expérimentés. Nous prenons le temps d'aller à leur rencontre, non pour décliner un simple discours commercial, mais pour exposer nos principes, ce que nous attendons de nos futurs collaborateurs et ce que nous souhaitons leur apporter.

Le **processus de recrutement** se veut simple et professionnel : un entretien avec un responsable Ressources Humaines pour établir le profil du candidat, ses qualités et ses aspirations. Ensuite, un entretien avec un professionnel du métier qui permet de présenter de manière plus détaillée le poste envisagé et d'établir un premier contact direct entre le candidat et le cabinet.

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 bien sûr. Des partenariats spécifiques sont aussi développés : participation à des groupes d'études, suivi de projet d'étudiants.

## 8.3 Politique de formation continue

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

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

Chaque collaborateur suit, selon son expérience, une formation d'une semaine minimum : abordant de nombreux thèmes (indépendance, fraude, méthodologie BDO, revue analytique, contrôle interne, etc.), ces sessions sont aussi l'occasion pour le collaborateur de découvrir ses collègues et la vie au quotidien du groupe.

Au fur et à mesure de son parcours, chaque collaborateur suivra un **cursus personnalisé** de formation en fonction de ses besoins. Cette personnalisation est assurée par une série de processus et d'outils : questionnaires et entretiens réguliers avec les collaborateurs sur leurs besoins et leurs souhaits d'évolution ; entretien annuel d'évaluation avec l'associé responsable ; debriefs lors de missions significatives ; possibilité d'utiliser le droit individuel à la formation (DIF)...

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.

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.

Les « Universités BDO » réunissent associés, managers et seniors lors de formations diverses. Au cours de ce séminaire de deux jours, des experts extérieurs interviennent pour éclairer certains sujets techniques et/ou d'actualité. BDO France est reconnu sur plusieurs de ses structures, en tant qu'organisme de formation et s'appuie sur d'autres organismes réputés. En 2011, près de 200 personnes se sont réunies dans le cadre de ces Universités qui se sont tenues au Futuroscope près de Poitiers.

Enfin, l'intégration de BDO France dans le réseau international de BDO encourage la mobilité interne des collaborateurs dans les pays membres. La dimension des ressources humaines et de la formation est en effet largement envisagée au niveau international et des conférences régulières sont organisées pour partager les meilleures expériences et discuter des enjeux (recrutement, évaluation, communication interne, formation, etc.). Par exemple, le référentiel de formation utilisée 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 la possibilité à nos collaborateurs (à partir du grade de Senior) de partir en détachement pendant une période d'un an, au sein des autres Cabinets membres du réseau BDO France. En retour, nous recevons des collaborateurs issus du réseau. Cette expérience et ce partage de valeurs et de méthodologie ont pour effet de renforcer la solidarité des équipes et d'augmenter leur efficacité. En 2010, un senior de BDO France est parti en détachement au bureau de Montréal ; en 2011 un autre collaborateur a été détaché à New-York.

#### *8.4 Evolution du nombre de collaborateurs*

Suite aux différents rapprochements, le groupe compte aujourd'hui en France 515 collaborateurs dont 51 associés.

Le réseau BDO international regroupe au total plus de 48 000 collaborateurs.

## **9. Eléments financiers**

### *9.1 Indicateurs financiers (au 30 septembre 2011)*

Chiffre d'affaires consolidé : 51 millions d'euros.

Expertise Comptable et Conseil	56 %
Commissariat aux Comptes	26 %
Social	10 %
Juridique	3 %
Autres prestations	5 %

### *9.2 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 garantit le respect des dispositions des articles L.822-4 et R.822-61 du code de Commerce.



Michel Léger  
Président du Directoire  
BDO France

## 2.1 Liste des membres du réseau (au 31 décembre 2011) :

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 SAS
2. BDO France Léger & Associés SARL
3. Dyna 2 SARL
4. BDO France ABPR SARL
5. BDO France ABPR Seine & Yonne SARL
6. BDO France ABPR Sud SARL
7. BDO France ABPR Paris SARL
8. BDO France ABPR Ile-de-France SARL
9. Conseil & Stratégie SARL
10. ELLIPCE SARL
11. PRGC SARL
12. BDO Argos SAS
13. Cristalis SARL
14. BDO AES SARL
15. Comptabilité Assistance Conseil Gauron (CACG) SAS
16. FIDEA PARTICIPATION
17. BDO ATLANTIQUE
18. BDO LES HERBIERS
19. BDO NANTES
20. BDO FONTENAY LE COMTE
21. BDO LA ROCHE
22. BDO SAINT GILLES CROIX DE VIE
23. BDO LE MANS
24. ECCELIA
25. CORUS DEVELOPPEMENT
26. T2J
27. INVOXA
28. SCI FID OCEANEC
29. SOCFI
30. SCI LA FERRIERE

## 2.3 Autres entités

DJP BDO Avocats





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