



# RAPPORT DE TRANSPARENCE 2014

## MESSAGE DE LA PRESIDENCE

Audit, conseil et expertise-comptable : près d'un millier de collaborateurs de BDO France 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 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 » : large éventail de services et capacité à s'adapter aux besoins spécifiques des entreprises et de leurs dirigeants, proximité relationnelle et services en ligne et mobiles, 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, membre du 5<sup>ème</sup> réseau mondial d'audit et de conseil, 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.

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 Comités Opérationnels	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>12</b>
6.1 Par type de missions	12
6.2 Liste des entités d'intérêt public	12
<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>17</b>
8.1 Indicateurs financiers (au 30 septembre 2014)	17
8.2 Principes de rémunération des associés	17
<b>ANNEXES</b>	<b>18</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 151 pays et qui regroupe environ 60 000 personnes.

BDO France est une **société par actions simplifiée (SAS)** au capital de 12 140 215 euros, dont les organes de gouvernance sont une Direction Générale collégiale 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 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 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.

## 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
- Expertise internationale
- Externalisation
- Expertise judiciaire (*finance, comptabilité, informatique*)
- Arbitrage - Support au contentieux

## CONSEIL

- Accompagnement au développement des entreprises
- Maîtrise des risques - Contrôle interne
- Accompagnement des transactions
- Systèmes d'information
- Secteur public
- Stratégie RSE et reporting

## EVALUATION

- Evaluation d'entreprises
- Expertise indépendante
- Evaluation 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 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 *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.

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*	2014	2013	2012
Chiffre d'affaires	5,2 milliards d'euros 7 milliards de dollars	4,9 milliards d'euros 6,5 milliards de dollars	4,6 milliards d'euros 6 milliards de dollars
Nombre de pays	151	144	138

\* au 30 septembre

Collaborateurs	2014	2013	2012
Nombre total	60 000	56 000	54 933

Nos services	% du CA
Audit and accounting	57,5 %
Fiscalité	20,6 %
Conseil	21,9 %

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 : <http://www.bdointernational.com/News/Pages/BDO-financial-results-2014.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 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)
- 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 :

- o Michel Léger (Président)
- o Rolland Nino (Directeur Général)
- o Rémy Poupin (Directeur Général)
- o Bruno Berger
- o Fabrice Brangeon
- o David Brenot
- o Louis-Marie Chiron
- o Christine Costard (assiste aux réunions de Direction Générale)
- o Laurent Courquin (assiste aux réunions de Direction Générale)
- o Patrick Giffaux
- o Jean-François Noël
- o Martine Paccoud
- o Bruno Ravard

### 3.2.3 Comités Opérationnels

La Direction Générale a mis en place les comités et les commissions qu'elle a jugé nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'opérationnel.

- o Des commissions réparties entre les principaux métiers de BDO France (audit, expertise comptable, conseil grands comptes, conseil PME, social) et qui veillent sur l'organisation des différents métiers, au respect des règles qui les régissent et à leur développement harmonieux sur les aspects opérationnels ou fonctionnels.
- o Des commissions à vocation interne (risk management, systèmes d'information, ressources humaines, marketing)
- 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.

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

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 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 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 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 2013, le groupe BDO France a fait l'objet d'un contrôle H3C. Le rapport définitif a été transmis au mois d'août 2014.

## 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 Commission Risk Management. 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

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 France - Léger & Associés**

- o HSBC France
- o HSBC Leasing (France)
- o HSBC SFH (France)
- o HSBC Factoring (France)
- o Société Financière et Mobilière
- o IFAW
- o Mutuelle Générale des Affaires Sociales
- o Banque Française Mutualiste
- o Caisse de développement de la Corse
- o MUTALIA
- o Prologue
- o Démos
- o Les Nouveaux Constructeurs

**BDO - IDF**

- o Association Laurette Fugain
- o ECA
- o Mutuelle Générale Environnement et Territoires
- o Harmonie Fonction Publique

**BDO Rhône Alpes**

- o Banque Populaire des Alpes
- o SA Tessi
- o CP oR Devises

## 7. Notre politique de ressources humaines

Notre politique de ressources humaines est construite sur la base des valeurs que nous prônons auprès de nos clients et des engagements que nous avons à leur égard afin de les satisfaire :

- pragmatisme ;
- proximité ;
- professionnalisme ;
- proactivité ;
- pluridisciplinarité ;
- passion ;
- utilité.

La qualité de nos prestations dépend, au-delà des méthodologies évoquées, de la **formation, de la compétence (savoir-être et savoir-faire), 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 à développer 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, une enquête de satisfaction et les entretiens annuels d'évaluation.

### 7.1 Nos valeurs

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 et 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 de chacun.

Afin d'écouter et de prendre en compte les remarques et idées des collaborateurs, une enquête d'engagement a été menée dans le courant du second semestre 2013. Cette enquête confirme un haut degré de satisfaction. Elle s'inscrit dans la continuité de la précédente étude de satisfaction menée fin 2010.

## 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.

Le **processus de recrutement** se veut simple et professionnel. Un entretien est mené par un responsable Ressources Humaines pour établir le profil du candidat, ses qualités et ses aspirations et lui présenter le cabinet et nos valeurs. Ensuite, un second entretien a lieu avec un professionnel du métier qui permet de présenter de manière plus détaillée le poste envisagé et l'organisation de travail et d'établir un contact plus direct entre le candidat et son futur environnement de travail.

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 d'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.

## 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.

Au fur et à mesure de son parcours, chaque collaborateur suit 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 leur souhait d'évolution, entretien annuel d'évaluation avec l'associé responsable,

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.

Parallèlement, les « Universités BDO » réunissent associés, managers et seniors autour de la stratégie de l'entreprise et des différents enjeux à venir. Au cours de ce séminaire d'un à deux jour(s), des experts extérieurs interviennent pour éclairer certains sujets d'ordre technique, comportemental et/ou d'actualité.

Enfin, l'intégration de BDO France dans le **réseau international** de BDO encourage la mobilité interne des collaborateurs dans les pays membres. La dimension ressources humaines et notamment 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 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 an, 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 Evolution du nombre de collaborateurs*

Suite aux différents rapprochements, le groupe compte aujourd'hui en France près de 1 000 collaborateurs dont 76 associés.

Le réseau BDO international regroupe au total environ 60 000 collaborateurs dans 151 pays.



## 8. Eléments financiers

### 8.1 Indicateurs financiers (au 30 septembre 2014)

Chiffre d'affaires :	83 millions d'euros (chiffre provisoire).
- Expertise Comptable et Conseil	63 %
- Commissariat aux Comptes	20 %
- Social	12 %
- Juridique	4 %
- Autres prestations	1 %

### 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 31 décembre 2014) :

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 COFIDEX
6. BDO IDF
7. Conseil & Stratégie
8. ELLIPCE
9. ECCELIA CONSEILS
10. BDO IBSO
11. BDO AXE
12. BDO ATLANTIQUE
13. BDO LES HERBIERS
14. BDO NANTES
15. BDO FONTENAY LE COMTE
16. BDO LA ROCHE
17. BDO SAINT GILLES CROIX DE VIE
18. ECCELIA
19. CORUS DEVELOPPEMENT
20. INVOXA
21. HISSEO
22. SCI FID OCEANE
23. SCI LA FERRIERE
24. BDO RHONE ALPES
25. BGI
26. VOXCE
27. ECCELIA PATRIMOINE
28. BDO GUYANE
29. BDO GUILLESTRE
30. FVC

## 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)