



RAPPORT DE TRANSPARENCE 2024

**People Helping
People**

BDO AU MAROC

II

TRANSPARENCE,
QUALITÉ ET QUALITÉ DE SERVICES :
NOTRE ENGAGEMENT CONTINU

31 janvier 2025

Mot du Managing Partner et du CEO – Rapport de Transparence BDO

Faire de la qualité un levier d’impact

La qualité chez BDO n’est ni un slogan ni une simple conformité à des normes : c’est un engagement structurel, un état d’esprit, un pacte avec nos parties prenantes. Dans un monde en transformation accélérée, dominé par la complexité réglementaire, la volatilité économique et l’urgence digitale, nous avons choisi d’incarner une qualité proactive, ancrée dans la rigueur mais tournée vers l’impact.

L’audit comme pilier de confiance

Dans un écosystème où la transparence est plus que jamais un capital, notre mission d’audit repose sur des standards internationaux exigeants, couplés à une compréhension fine des spécificités sectorielles. Nous sommes convaincus que la fiabilité de l’information financière reste un prérequis à la croissance inclusive, à la mobilisation des capitaux et à la stabilité des marchés.

La qualité comme culture d’entreprise

Chez BDO, la qualité dépasse les cloisons de l’audit. Elle irrigue l’ensemble de nos services — de l’advisory à la fiscalité, du risk management à la cybersécurité — et repose sur une culture du progrès continu. Elle se traduit par des investissements ciblés dans la formation de nos talents, l’innovation digitale, la gouvernance des données et la veille stratégique.

Transparence et responsabilité

Ce rapport de transparence illustre comment nos valeurs guident nos pratiques au quotidien. Il témoigne de notre responsabilité envers nos clients, nos collaborateurs, nos régulateurs, mais aussi envers le tissu économique marocain et africain que nous accompagnons dans leur transformation. Nous ne visons pas seulement l’excellence technique : nous aspirons à créer de la valeur durable, à favoriser un climat de confiance, et à faire de l’audit une boussole pour les décideurs.

Avec lucidité et ambition, nous continuerons à faire de la qualité notre boussole, pour que BDO reste un partenaire de référence dans la construction d’une économie responsable, résiliente et performante.

Zakaria FAHIM
Managing Partner
BDO Au Maroc

Mostafa FRAIHA
CEO
BDO Au Maroc

SOMMAIRE

BDO MAROC, UN GROUPE AMBITIEUX	3
Une structure juridique adaptée aux ambitions du groupe	3
Notre offre de services	4
BDO, 5^{ÈME} RÉSEAU MONDIAL D'AUDIT ET DE CONSEIL	5
Structure juridique	5
Gouvernance	5
Des solutions qui couvrent l'ensemble des besoins des entreprises	6
Une croissance régulière du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs	7
Caractéristiques liant BDO Maroc au réseau BDO	7
NOTRE STRUCTURE DE GOUVERNANCE	9
Nos valeurs	9
La gouvernance de BDO Maroc	10
La direction exécutive	10
Les directeurs métiers	12
Les comités	12
LA QUALITÉ DE L'AUDIT	13
Gouvernance et leadership	15
Règles d'indépendance, d'éthique et de déontologie pertinentes	15
Acceptation et maintien de relations clients	16
Réalisation des missions	17
Les outils	17
La direction technique	17
Les consultations	18
La revue indépendante	18
Les indicateurs de qualité (AQI)	19
L'inspection des engagement	19
Contrôle de l'ordre des Experts-comptables du Maroc	20
Contrôle qualité du réseau BDO (QAR)	20
L'accréditation BDO	20
NOTRE POLITIQUE D'ÉTHIQUE ET D'INDÉPENDANCE	23
Éthique	23
Indépendance	24
NOS CLIENTS	25
Par type de missions	25
Liste des entités d'intérêt public (EIP)	25
Liste des sociétés de financement	26
LA GESTION DE NOS TALENTS	27
Nos valeurs RH	28
Recrutement et Partenariats Ecoles	28
Politique de formation continue	29
Mobilité internationale	30
Évolution du nombre de collaborateurs	30
ÉLÉMENTS FINANCIERS	31
Indicateurs financiers	31
Principes de rémunération des associés	32
ANNEXES	33

BDO AU MAROC, UN GROUPE AMBITIEUX

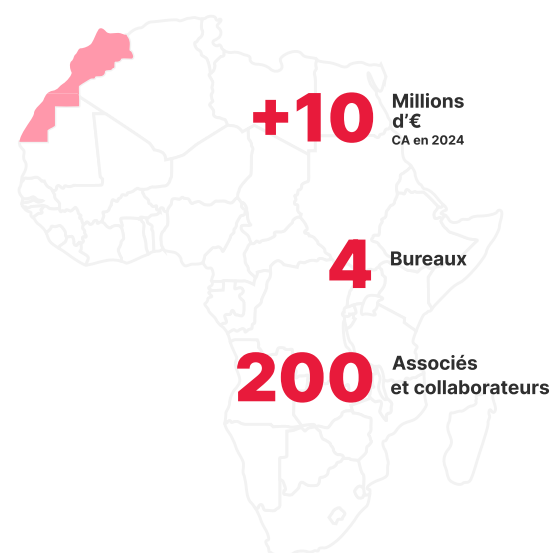
UNE STRUCTURE JURIDIQUE ADAPTÉE AUX AMBITIONS DU GROUPE

Depuis 1995, BDO Maroc est membre du réseau mondial BDO, 5^e plus grand réseau international d'audit et de conseil, fort d'une présence dans 166 pays.

BDO Maroc est un groupe de sociétés de droit marocain structuré autour d'une direction exécutive et d'un comité exécutif métiers.

BDO au Maroc est un cabinet de référence en audit, conseil et expertise comptable, membre de l'Ordre des Experts Comptables du Maroc et du réseau BDO, 5^e réseau mondial d'audit et de conseil.

Notre équipe pluridisciplinaire, composée d'experts-comptables, auditeurs, fiscalistes et consultants IT, intervient avec rigueur et expérience auprès de clients de toutes tailles.



BDO Maroc s'organise selon un cadre réglementaire, des statuts et une charte associative.

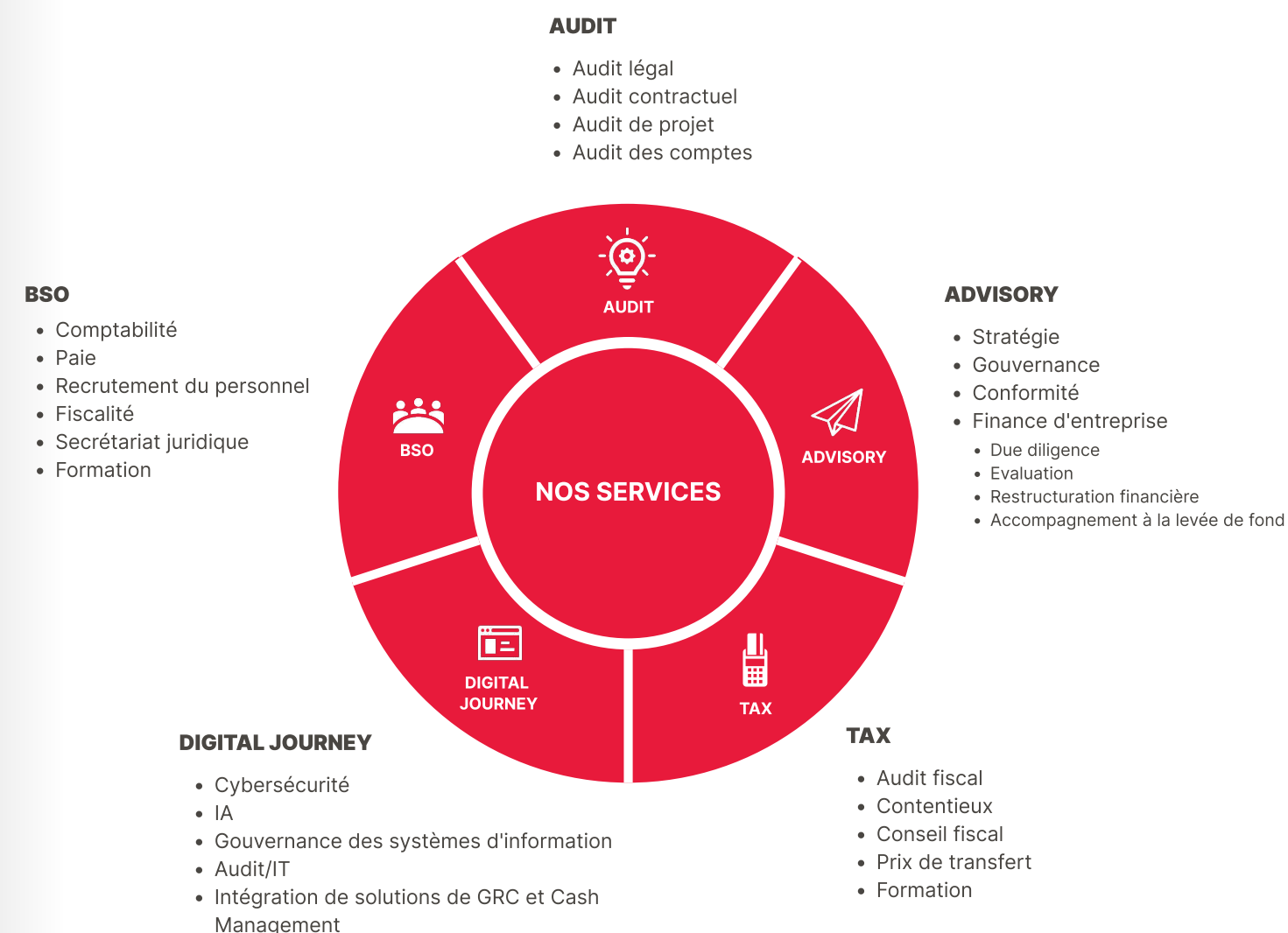
La charte de l'association définit les principes essentiels de fonctionnement du groupe, régissant la gestion de l'association, les droits et devoirs des membres, la rémunération, les modalités de départ et la résolution des conflits.

De manière générale, cette organisation a pour objectif d'assurer la pérennité d'un acteur clé sur le marché marocain de l'audit et du conseil, alliant une structure de taille intermédiaire avec des associés attentifs aux besoins de leurs clients et un réseau international solide.

NOTRE OFFRE DE SERVICES

BDO Maroc accompagne au Maroc de nombreux clients de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.

BDO Maroc propose son expertise autour des métiers **de l'audit, du conseil, de l'expertise comptable et de la fiscalité** :



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

LE RÉSEAU BDO, 5^{ÈME} RÉSEAU MONDIAL AUDIT & 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 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.

STRUCTURE JURIDIQUE

Chaque Société Membre de BDO est membre de *BDO International Limited*, une société de droit anglais, soit comme membre votant (un seul membre votant par pays), soit comme membre non-votant (généralement des 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* 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 statuts 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. Leur 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 Maroc est membre du Board EMEA.

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

La *Global Leadership Team* (GLT) est chargée 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 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 :

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



UNE CROISSANCE RÉGULIÈRE DU CHIFFRE D’AFFAIRES ET DU NOMBRE DE COLLABORATEURS

ACTIVITÉ*	2024	2023	2022
CHIFFRE D’AFFAIRES	14 milliards d’euros 15 milliards de dollars	13 milliards d’euros 14 milliards de dollars	12 milliards d’euros 13 milliards de dollars
NOMBRE DE PAYS ET TERRITOIRES	166	166	164

* au 30 septembre

COLLABORATEURS	2024	2023	2022
NOMBRE TOTAL	119 611	115 661	111 307

NOS SERVICES	% DU CA
AUDIT & ASSURANCE	41%
ADVISORY	22%
TAX	22%
BUSINESS SERVICES & OUTSOURCING	15%

Source : BDO International.
Plus d’information sur BDO International sur le site www.bdo.global.com

CARACTÉRISTIQUES LIANT BDO MAROC AU RÉSEAU BDO

Ces relations sont d’ordre juridique, technique, professionnel et déontologique

Sur le plan juridique : voir page 6 ci-dessus.

Sur le plan technique, BDO Maroc 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 fournies aux clients puissent être réalisées de manière qualitative, fluide et harmonieuse indifféremment du pays membre dans lequel elles ont lieu.

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. Des revues périodiques indépendantes sont menées pour vérifier la qualité des travaux.

Concrètement, BDO Maroc s’est engagé à suivre les principes posés par le Manuel d’Audit et le Manuel d’indépendance 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 est composé de 10 membres (associés métiers, responsables de fonction support/qualité) et il se réunit régulièrement sous la supervision du Risk Management Partner et du Head Of Audit and Assurance quality management “HAAQM”.

Le BDO Risk Management Manual, l’Independence Manual, le Code de conduite éthique et le Code de lutte contre la corruption, 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 Qualité & Risk Management par métier se réunit trimestriellement pour définir un niveau minimum de normes à mettre en place, des actions pour maintenir un haut niveau de qualité, développer des outils et systèmes, et analyser l’environnement réglementaire.

NOTRE STRUCTURE DE GOUVERNANCE

NOS VALEURS

Les valeurs qui fondent l'engagement des associés et de nos collaborateurs auprès des clients sont les suivantes :

Pragmatisme

Pas de complexité inutile mais la volonté d'être clair et opérationnel, dans toutes les situations, pour ne pas perturber votre activité.

Proximité et transparence

Proximité géographique à travers notre réseau; Proximité business à travers la compréhension de votre activité.

Professionalisme et engagement

Respect des normes et maîtrise technique pour répondre aux attentes des clients.

Proactivité et rapidité d'exécution

Une écoute active et la recherche de solutions optimales.

Pluridisciplinarité

Des compétences transversales au sein du groupe et une connaissance de votre métier et de votre secteur d'activité.

Utilité

Des compétences transversales au sein du groupe et une connaissance de votre métier et de votre secteur d'activité.

Ces valeurs partagées par le management impliquent un contact direct et personnel avec les clients, une disponibilité et des prises d'initiatives, une intégrité absolue et un respect strict des engagements. Notre démarche est guidée par la volonté et l'engagement de fournir à nos clients une qualité de service exceptionnelle.

LA GOUVERNANCE DE BDO MAROC

Elle est structurée autour d'un Managing Partner, d'un CEO et de directeurs généraux délégués. Ceux-ci forment la Direction Exécutive.

Le Managing Partner et le CEO sont élus par les associés. Ils disposent dans les rapports avec les tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, assistés par les directeurs généraux délégués.

DIRECTION EXÉCUTIVE

La direction exécutive est composée de :

- Managing partner : Zakaria FAHIM
- CEO : Mostafa FRAIHA
- Directeurs généraux délégués :

Abderrahim GRINE, Aziz EL KHATTABI, Amine BAAKILI, Moutai CHAOUKI et Mehdi ESSAKALLI HOUSSAINI.

LES ADMINISTRATEURS

Zakaria FAHIM
Managing Partner & Head of Global Advisory

Mostafa FRAIHA
CEO & Head of Audit

Abderrahim GRINE
COO Rabat et Nord

Aziz EL KHATTABI
Partner Head of Tax

Moutai CHAOUKI
Partner Head of Advisory & Financial Services

Amine BAAKILI
COO Casablanca & Sud

Mehdi ESSAKALLI HOUSSAINI
Partner Deal Advisory & Head of Risk/Quality International liaison Partner

LES DIRECTEURS MÉTIERS :

Audit :

- Mostafa FRAIHA
- Abderrahim GRINE
- Amine BAAKILI

Advisory (hors IT) :

- Moutai CHAOUKI
- Mehdi ESSAKALLI HOUSSAINI

Tax :

- Aziz EL KHATTABI
- Salaheddine NADIF

IT & Digital :

- Zakaria FAHIM
- Hicham JANATI
- Zayed FAHIM

Expertise Comptable et Sociale :

- Khalid ERRAIHANI

LES COMITÉS

Le comité exécutif métiers met en place tous comités et organes nécessaires au bon fonctionnement et au développement opérationnel de BDO au Maroc.

A ce titre, les comité de Risk Management/Qualité et de rémunérations ont été institués il y a déjà plusieurs années.

LA QUALITÉ DE L'AUDIT CHEZ BDO

Chez BDO, nous plaçons la qualité et la confiance au sommet de nos engagements. Ce sont les femmes et les hommes qui composent nos équipes qui, par leur implication et leur exigence, rendent ces valeurs concrètes chaque jour. Dans un environnement en constante évolution, notre métier d'auditeur se réinvente sans cesse. Grâce à notre agilité et à notre esprit collaboratif, nous savons anticiper les besoins, accompagner le changement et offrir des solutions sur mesure à nos clients. Nous faisons de chaque mission une opportunité d'excellence partagée.

Mehdi ESSAKALLI
Head Of Audit &
Assurance Quality
Management

Nous savons à quel point la qualité est déterminante pour maintenir et renforcer ce lien de confiance qui nous lie à nos clients.

Le métier de l'audit chez BDO repose ainsi sur plusieurs piliers : people, productivité et qualité.

La qualité est la pierre angulaire de notre dispositif et de nos valeurs; et c'est ce que nos politiques et nos procédures ont pour objectif de garantir et de promouvoir.

C'est donc tout naturellement que notre système de contrôle de la qualité (SQC) s'est transformé et adapté pour devenir un système de gestion de la qualité (SoQM - *System of Quality Management*), conformément à la norme internationale de gestion de la qualité (ISQM 1), entrée en application le 15 décembre 2022.

ISQM1



La norme internationale de gestion de la qualité (ISQM) pose les responsabilités du cabinet en matière de conception, de mise en œuvre et de fonctionnement d'un système de gestion de la qualité pour les missions d'audit et d'assurance. Elle s'articule autour de 8 composantes. Outre les exigences de la norme ISQM 1 en elle-même, BDO Global a mis en place le BDO ISQM Manual, contenant les politiques visant à garantir la cohérence de l'adoption de la norme et du fonctionnement d'un système de gestion de la qualité dans l'ensemble de l'organisation BDO.

Notre système de gestion de la qualité (SoQM) est ainsi conçu et mis en œuvre autour des huit composantes prévues par la norme :

1. Processus d'identification des risques;
2. Gouvernance et leadership;
3. Règles de déontologie pertinentes;
4. Acceptation et maintien des relations clients et des missions spécifiques;
5. Réalisation des missions;
6. Ressources;
7. Information et communication; et
8. Processus de suivi et de prise de mesures correctives

La norme prévoit qu'un système de gestion de la qualité fonctionne de manière continue et itérative, et qu'il tienne compte et s'adapte face aux changements qui peuvent survenir et impacter la nature et les circonstances du cabinet et des missions d'audit, d'examen limité, et de toute autre mission d'assurance ou que services connexes que nous réalisons.



BDO SoQM Platform

La plate-forme SoQM a été mise en place pour permettre aux firmes du réseau BDO de documenter leur processus d'identification (« risk assessment process » - évaluation des risques, définition des réponses aux risques), de surveillance (« monitoring process » - tests visant à s'assurer que les réponses ont opéré comme prévu durant la période) et l'évaluation annuelle de l'efficacité de leur système de gestion de la qualité (SoQM). Elle représente la principale ressource technologique dont dispose le cabinet BDO pour la documentation des preuves.

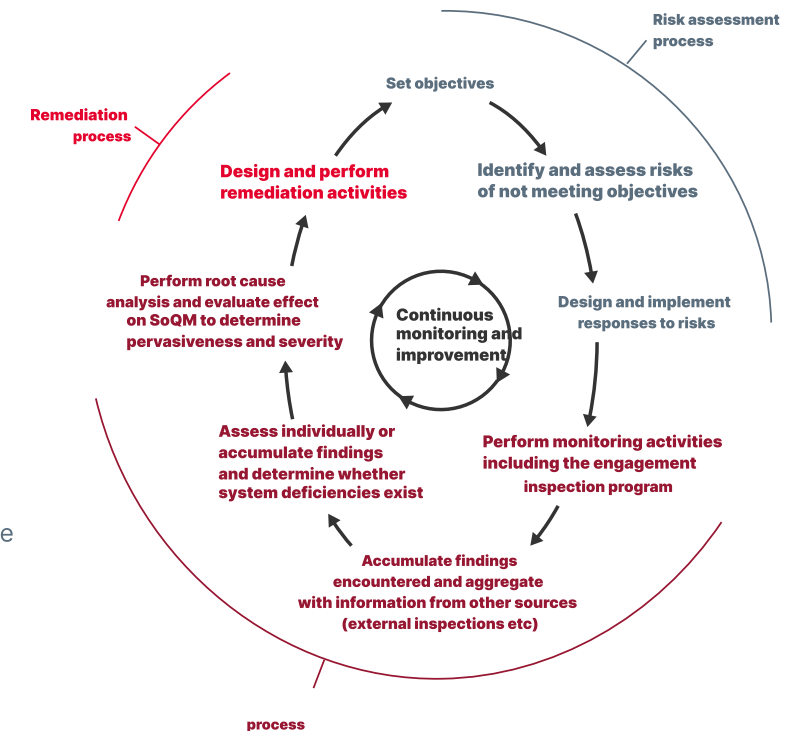
Il est important de souligner toutefois que si la plate-forme permet aux firmes de documenter leur SoQM et de gérer les processus de contrôle liés au SoQM, sa seule utilisation ne garantit pas qu'une firme sera en mesure d'atteindre ses objectifs. Chaque firme BDO reste responsable de son système de gestion de la qualité et du fait qu'il reflète la nature et la situation de la firme.

Notre approche, afin de concevoir, mettre en œuvre et faire fonctionner ensemble les composantes de notre SoQM est ainsi fondée sur les risques, et assure de manière proactive la qualité des missions que nous réalisons.

L'ensemble du dispositif a pour objectif de nous permettre d'obtenir l'assurance raisonnable que :

- f Le cabinet et ses membres se conforment aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables, et
- f Les rapports délivrés par le cabinet sont appropriés aux circonstances.

SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT



BDO Global concurring review

Afin de renforcer le dispositif, la policy ISQM 61 de BDO prévoit qu'au moins 30 jours avant de parvenir à une conclusion finale les firmes soumettent à BDO Global, pour une revue de cohérence préalable, les informations suivantes :

Constatations faites au cours de la période d'évaluation;

Déficiences identifiées au cours de la période d'évaluation (y compris l'évaluation de leur gravité et de leur étendue);

Analyse des causes profondes des déficiences (« root cause analysis »);

Les mesures correctives permettant de remédier aux déficiences et leur efficacité;

La conclusion préliminaire sur le système de gestion de la qualité

Evaluation du SoQM

La Direction du cabinet est tenue de procéder annuellement à l'évaluation de son système de gestion de la qualité, et de conclure sur son efficacité. Au 30 septembre 2024, BDO Maroc est parvenu à la conclusion que le système de gestion de la qualité du cabinet fournit l'assurance raisonnable attendue.

La déclaration de la direction relative au système de gestion de la qualité, à l'indépendance et à la formation en application des dispositions prévues à l'article R. 823-21 du Code de Commerce, se trouve en annexe 1.

GOUVERNANCE ET LEADERSHIP

C'est la gouvernance et l'équipe dirigeante du cabinet qui établissent l'environnement sur lequel s'appuie le système de gestion de la qualité.

A ce titre, l'équipe dirigeante démontre dans ses actions et ses comportements au quotidien son engagement en faveur d'une réelle culture de la qualité et la promotion de celle-ci.

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 et du fonctionnement du cabinet, et ces politiques et procédures sont de la responsabilité de la Direction exécutive.

Le président exécutif est également ultimement responsable de la qualité de l'établissement et du fonctionnement d'un système de gestion de la qualité conforme aux principes de la norme ISQM 1. Il est secondé dans cette responsabilité par plusieurs intervenants :

le HAAQM (*Head of Audit & Assurance Quality Management partner*), en charge de la responsabilité fonctionnelle du SoQM;

le HMR (*Head of Monitoring & Remediation partner*), en charge de la responsabilité du processus de suivi et d'évaluation du SoQM;

l'*Ethics & Independance Leader*, en charge de la responsabilité fonctionnelle des aspects relatifs à l'indépendance; ainsi que

RÈGLES D'INDÉPENDANCE, D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE PERTINENTES

Il est impératif que le cabinet et l'ensemble de ses membres mais aussi l'ensemble des tierces parties impliquées dans la réalisation des missions comprennent les règles d'indépendance, d'éthique et de déontologie auxquelles ils sont assujettis, et s'acquittent de leurs responsabilités au regard de ces règles.

La direction Qualité et *Risk Management* Audit, assistée Le département *Risk Management* de BDO Maroc assisté de l'équipe qualité susmentionnée (HAAQM, HMR, EIL) a ainsi conçu et déployé les procédures et outils permettant de suivre et d'accompagner l'ensemble des personnes concernées sur ces sujets.

L'ensemble des procédures en la matiere est accessible sans restriction à tous les salariés du groupe sur l'intranet.

ACCEPTATION ET MAINTIEN DE RELATIONS CLIENTS

Les règles applicables en matière d'acceptation des clients et des missions sont définies dans le code de déontologie de l'ordre des experts-comptables du Maroc et dans le code IESBA.

Les procédures mises en place au sein de BDO Maroc, relatives à l'acceptation mais aussi à la continuation et la reconduction des missions, définissent des règles précises permettant de nous conformer aux règles applicables et de répondre à nos objectifs en termes de qualité.

Ainsi, lors de la phase d'acceptation d'une nouvelle mission, sont réalisés :

Une prise de connaissance de la nature et des circonstances de la mission, incluant une évaluation de l'intégrité et des valeurs éthiques du client;

Une évaluation du niveau de sensibilité du client et de la mission;

Un examen des règles d'indépendance applicables et la vérification de l'absence d'incompatibilité et de conflits d'intérêts;

L'appréciation de notre capacité à réaliser la mission conformément aux normes professionnelles et aux exigences légales applicables, donc à la fois en termes de compétences et de ressources disponibles.

Des outils nous permettent de nous assurer de l'absence de conflit d'intérêt, potentiel ou avéré, tant au niveau local qu'international.



Des *conflicts checks* (« COI ») sont ainsi initiés pour toute nouvelle opportunité, dans Microsoft Teams au niveau national et dans l'outil *Member Firm Square*(MFS), déployé par le réseau international.

Les procédures d'acceptation de mission, et notamment les évaluations liées à la sensibilité de la mission, sont réalisées entièrement dans notre CRM. Lorsque des indicateurs de vigilance et ou de risques sont relevés, l'approbation de l'acceptation de la mission par le *Risk Management/ et ou le Managing Partner* devient une étape incontournable de la phase d'acceptation. Concernant les missions significatives pour le cabinet, la procédure d'acceptation intègre par défaut une approbation du comité *Risk management et ou celle du Managing Partner*.

Certaines typologies de missions sont également soumises à l'appréciation de BDO Global, par le biais d'une consultation réalisée auprès d'un panel indépendant à la firme comprenant des représentants Audit, *Quality* et/ou *Risk* de BDO Global.

Le projet COI



Le projet COI démarré fin 2022 et piloté par BDO Global, a pour objectif d'améliorer la précision et le temps de réponse aux COI; afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience des vérifications d'indépendance sur l'ensemble du réseau.

Global EMS et Global DM constituent ensemble une solution unifiée permettant d'identifier les restrictions associées aux clients et aux missions. Global DM permettra aux équipes de mission d'accéder aux informations nécessaires et de prendre des décisions éclairées quant aux missions et prestations existantes, possibles, compatibles au niveau du réseau.

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 évaluation annuelle intègre les mêmes évaluations que lors de la phase d'acceptation d'une nouvelle mission.

RÉALISATION DES MISSIONS

Les outils



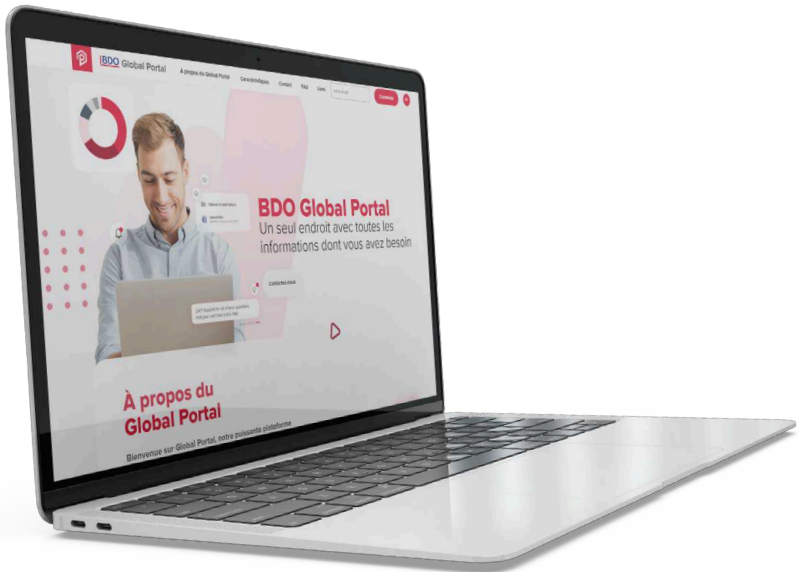
APT : L'exécution des missions repose sur l'application des normes d'audit : Normes Internationales d'Audit (« ISA ») et Normes d'Exercice Professionnel françaises (« NEP »).

La méthodologie d'audit BDO est déclinée en application des normes ISA et en application du code IESBA. Elle est commune à l'ensemble des pays membres du réseau BDO, et est détaillée dans le *BDO Audit Manual*.

En tant que membre du réseau BDO, le cabinet réalise l'ensemble de ses missions d'audit et d'assurance dans APT (« *Audit Process Tool* »), logiciel d'audit commun à l'ensemble des firmes du réseau. L'ensemble de la méthodologie BDO est embarquée dans APT, ce qui assure la conformité des missions réalisées au(x) référentiel(s) applicable(s) et une cohérence au sein du réseau.



Global Portal : L'audit s'appuie sur des éléments probants, obtenus de tiers et de nos clients. Nous utilisons au sein de BDO un outil développé par le réseau, le Global Portal, qui permet l'envoi et le suivi des demandes de documents et informations. Les documents sont également collectés via le portail, ce qui assure une traçabilité dans la provenance et la sécurisation des échanges de documents, en conformité avec la législation applicable.



La Direction Technique

- La Direction technique a pour fonction 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;
 - assister les auditeurs dans leurs réponses aux problématiques qu'ils rencontrent.

La direction Technique audit

La Direction technique audit est composée d'experts dans les domaines de l'application des normes et standards d'audit, de la méthodologie et de l'utilisation des outils.

Le comité de Risk Management et qualité

Le comité *Risk Management et qualité* assure l'orientation de la culture de la qualité. Elle promeut les bonnes pratiques et met en place les dispositifs nécessaires au développement et au maintien de la qualité. Le comité identifie et suit les différents indicateurs de qualité, participe aux actions de formation des équipes, et accompagne les équipes dans la définition et le déroulé de leurs approches lorsque nécessaire. En liaison avec la Direction Technique Méthodologie, des positions « cabinet » sont définies et communiquées; et des groupes de travail sont mis en place lorsque de besoin.

Les consultations

- La consultation est un pan important du dispositif de gestion de la qualité, et nous renforçons au quotidien cette culture de la consultation par des communications et des outils adéquats.
- Une consultation est effectuée auprès de la direction technique (comptable, méthodologie ou risque) et ou auprès d'autres associés et experts. Dès lors qu'une problématique complexe se pose dans l'exercice d'une mission d'audit, ou qu'un cas de consultation obligatoire est rencontré.

La revue indépendante (EQR)

- La revue indépendante permet :
 - 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;
 - d'apporter une garantie supplémentaire quant à la qualité des dossiers.

La revue indépendante est une revue réalisée par un associé ou un directeur expérimenté; Commissaire aux Comptes inscrit pour les EIP. Fonction de la taille et de la complexité des dossiers, l'associé peut être assisté d'un manager expérimenté, formé à l'exercice de la revue.

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, par le comité *Risk Management* et Qualité et en fonction des compétences et expertises que nécessitent la mission et des considérations d'indépendance applicables.

Le réviseur indépendant a une mission permanente, de sa désignation à l'émission du rapport.

Le réviseur indépendant s'assure que les diligences suffisantes ont été mises en œuvre pour réaliser l'audit, il s'assure du traitement approprié des différents points techniques et de l'adéquation entre le dossier d'audit, les conclusions formulées et l'opinion émise dans le rapport.

Les indicateurs de qualité (AQI)

Dans le cadre de l'engagement du réseau en faveur de la qualité, un ensemble d'indicateurs de qualité spécifiquement ciblés sur le métier de l’audit a été développé pour :

- Soutenir la gestion proactive de la qualité au sein du cabinet;
 - Approfondir la discussion sur la qualité de l'audit entre les auditeurs et les comités d'audit;
 - Faciliter les discussions sur la qualité de l'audit entre les régulateurs et les professionnels de l'audit;
 - Faire partie intégrante du suivi du système de gestion de la qualité.
- Les indicateurs de la qualité de l’audit sont au nombre de 8, certains suivis aux bornes des EIP et certains de manière globale :

- 1. Nombre d’heures engagées pour la réalisation des missions** (EIP) : suivies par grade / fonction;
- 2. Jalons de l'audit** (EIP) : correspond aux délais de finalisation des différentes phases de l'audit, de la définition des risques à l'archivage du dossier. Le temps moyen entre la date du rapport et la date d'archivage est aujourd'hui fixé à 14 jours;
- 3. Expérience** (EIP) : correspond au nombre d’années d’expérience de l’équipe dans le secteur d’activité de l’entité auditée, et sur la mission;
- 4. Corrections d’erreurs** (EIP) : correspond aux corrections d’erreurs des états financiers des EIP ayant fait l'objet d'un rapport de certification par BDO (à l'exclusion des retraitements rétrospectifs liés à des changements de méthodes comptables résultant de modifications du cadre d’information financière applicable);
- 5. Formation** : correspond aux temps dédiés à la formation, suivis par grade et par thématiques;
- 6. Composition et séniorité des équipes** : ratios de rotation des équipes, du nombre de collaborateurs par manager/associé;
- 7. Tone at the Top** : intégration d'indicateurs de qualité de l'audit dans la détermination de la rémunération variable des associés;
- 8. Enquête annuelle sur la perception de la qualité** : une enquête est lancée tous les ans auprès des auditeurs afin de recueillir leur ressenti sur 10 assertions liées à la qualité.

Ces indicateurs sont suivis tout au long de l'année et partagés avec la Direction Qualité & Risk Management et transmis aux directions métiers et au réseau. Des actions de remédiation sont étudiées avec les Directions Métiers et mises en œuvre lorsque des axes d'amélioration sont identifiés.

L'inspection des engagements

Notre contrôle qualité interne (Engagement Inspection Program « EIP ») est un processus de vérification annuelle de l'application de la méthodologie et des procédures du cabinet pour la réalisation de nos missions.

Un contrôle approfondi sur certaines missions afin de vérifier la conformité des travaux réalisés par rapport à notre méthodologie d’audit et le caractère approprié de l’opinion émise. Ces contrôles sont documentés au travers de questionnaires internes établis par le comité de Risk Management/Qualité. Les observations des contrôles sont partagées par l’équipe de contrôle avec l’équipe contrôlée. L’évaluation finale des dossiers (« notation ») est réalisée par un comité d’évaluation, composé notamment du HAAQM et du HMR.

Des entretiens avec les associés et managers pour comprendre les problèmes rencontrés et vérifier la connaissance des procédures (« root cause analysis »);

Un suivi des recommandations des précédents contrôles (BDO, OEC, autres régulateurs, EIP précédents).

La responsabilité de la mise en place et de la supervision du contrôle qualité interne incombent au comité Qualité & Risk Management.

Le contrôle qualité permet, sur une période de 3 ans maximum, de couvrir l'ensemble des associés signataires.

Le contrôle qualité est effectué par des équipes de contrôle composées d’un ou plusieurs managers supervisé(s) par un associé. Les contrôleurs sont désignés par le comité de Risk Management et Qualité sur base de leur indépendance et de leur objectivité, de leur expérience professionnelle, de leurs compétences techniques ou sectorielles (banques, assurances, immobilier, etc.) et de leur niveau de qualité. Les contrôleurs ont ainsi la compétence et la légitimité appropriées pour évaluer objectivement les jugements significatifs de l’équipe d’audit sur la mission et les conclusions auxquelles ils sont parvenus dans la formulation

Le comité de Qualité/ Risk Management reporte directement a la direction exécutive et la direction métier Audit :

Les déficiences significatives mises en évidence;

Les conclusions de la « root cause analysis »

Contrôle de l'ordre des Experts-comptables du Maroc

Les activités de commissariat aux comptes sont soumises au controle périodique de l’OEC.

Deux entités de BDO Maroc ont fait l'objet d'un contrôle de l’OEC en 2020. Les conclusions positives des controleurs se détaillent comme suit : En ce qui concerne BDO SARL l'organisation et la qualité des dossiers, ont été jugées satisfaisantes avec des points de recommandations mineurs, qui ont été mis en place depuis.

En ce qui concerne BDO ATA, l'oganisation et la qualité des dossiers, ont été jugées très satisfaisantes sans aucune observation.

Contrôle qualité du réseau BDO (QAR)

Chaque membre du réseau BDO est soumis à un contrôle qualité (Quality Assurance Review « QAR ») tous les 3 ans. Cette revue qualité porte spécifiquement sur le métier de l'audit et s'appuie sur l’inspection d’engagements combinée à la revue de la conception et de la mise en place des process clés du métier. Elle est réalisée par une équipe de contrôleurs expérimentés membres de l’équipe d’inspection de BDO Global et issus de différentes firmes du réseau.

BDO Maroc a fait l’objet d’un contrôle qualité (QAR) par le réseau en 2024 dont la conclusion émise en Janvier 2025 se détaille comme suit :

Notre dispositif de contrôle qualité avait été jugé satisfaisant tout comme notre organisation globale et la qualité des dossiers avec quelques axes d'améliorations non significatifs à mettre en œuvre. Un plan d’actions a été mis en place afin d’adresser les axes d’amélioration identifiés. A ce jour, l'ensemble des axes d’améliorations relevés a été adressé.

L'accréditation BDO

Le programme d'accréditation a été conçu pour assurer un niveau de qualité minimum attendu des firmes membres du réseau. Les critères d'accréditation sont les exigences minimales que tous les cabinets BDO doivent respecter pour chacun de ces cinq domaines de qualité :

- 1.** Qualité de l'audit, Éthique et indépendance;
- 2.** Sécurité de l'information;
- 3.** Protection de la vie privée;
- 4.** Assurance.

Les critères d'accréditation sont des normes de qualité conformes aux règles de notre réseau BDO et constituent des exigences non négociables. Ils reflètent l'évolution dynamique de l'environnement réglementaire et l'évolution de nos propres priorités stratégiques. Ils sont conçus pour faciliter l'atténuation des risques pour le réseau.

Chaque firme est évaluée comme accréditée ou en attente d'accréditation pour chacun des contrôles, à moins qu'un contrôle spécifique ne soit pas applicable à une firme.

Le programme d'accréditation est révisé tous les 3 ans et axé sur des contrôles ciblés dans les différents domaines de qualité, conformément à l'agenda de qualité du réseau, aux priorités spécifiques en matière de gestion des risques et aux exigences de nos programmes mondiaux de suivi de la qualité.

La campagne d'accréditation mondiale précédente a démarré en 2021 et s'est achevée avec succès à la fin de l'année 2023 et a donné lieu à un taux de conformité de 97 % à l'échelle du réseau; les différentes firmes ayant travaillé à la résolution des améliorations attendues par le réseau.

La campagne d'accréditation 2024/2025 actuellement en cours de réalisation, porte sur les cinq mêmes domaines de qualité que la campagne précédente (Qualité de l'audit, Éthique et indépendance, Sécurité de l'information, Protection de la vie privée et Assurance).

NOS OUTILS ET LEURS CHAMPS D'UTILISATION

Nous utilisons différents outils performants et adaptés à nos besoins et ceux de nos clients, afin notamment d'optimiser la gestion de l'information, favoriser la collaboration interne, et gérer au mieux notre relation avec nos clients.

Ces solutions innovantes permettent d'assurer un traitement fluide et sécurisé des données, tout en répondant aux exigences de qualité et de transparence. Ces outils constituent un véritable levier de performance pour le cabinet et les collaborateurs.



Global Portal

Global Portal est un une plateforme collaborative de communication en ligne, développée par BDO Global et déployée dans tout le réseau. Cette plateforme collaborative permet l'envoi et le suivi des demandes de documents et informations à nos clients et en interne, ainsi que la transmission sécurisée des documents et informations. C'est l'interface principale d'interactions avec nos clients.



Member Firm Square

MFS est notre plateforme dédiée aux demandes d'information dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts. Chaque firme BDO entre dans la plateforme les informations relatives à la prestation envisagée avec le client, les autres firmes internationales ayant alors accès à l'information et pouvant reporter d'éventuelles incompatibilités au regard des prestations qu'elles réalisent le cas échéant dans leur pays.



EMS

Entity Management System est la solution utilisée pour centraliser les informations relatives à nos clients internationaux, notamment les organigrammes, et suivre les restrictions liées à certains clients.



APT Next Gen

APT (Audit Process Tool) est l'outil BDO utilisé par l'ensemble des pays du réseau pour la réalisation des missions d'audit et d'assurance. Il contient une vaste bibliothèque de contenus qui permet d'assurer la conformité des audits aux normes, lois et réglementations applicables, tant au niveau international qu'au niveau local, chaque pays demeurant maître du contenu déployé.



Odoo

Odoo est notre ERP qui permet de gérer tous les aspects d'une entreprise à partir d'une seule plateforme. Il propose des applications intégrées pour la comptabilité, les ventes, les achats, la gestion des stocks, les ressources humaines, les projets, l'acceptation clients et le CRM (incluant client portfolio management).



PBI

Nos équipes DATA utilisent la technologie POWER BI pour réaliser les analyses de données, en interne comme en externe. Cette technologie est utilisée pour construire des outils de suivi et de pilotage (tableaux de bord) reliés à nos différents outils, mais aussi pour modéliser la donnée transmise par nos clients et créer des rapports, des tableaux de bord interactifs et visuels. PBI est utilisé pour manager le suivi des dossier d'audit APT, les reporting comptables et financiers internes ainsi que ceux relatifs au temps passé sur les dossiers d'audit.



BDO SoQM platform

Cette plateforme, développée à partir d'une solution commerciale existante et adaptée aux besoins de BDO, permet aux firmes du réseau de gérer 100% des activités liées au dispositif de gestion de la qualité, de l'évaluation des risques à la documentation des tests et à la formulation de nos conclusions sur le dispositif.

NOTRE POLITIQUE D'ÉTHIQUE ET D'INDÉPENDANCE

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

Nos procédures d'éthique et d'indépendance qui découlent directement du code IESBA définissent les politiques et les procédures permettant de s'assurer que le personnel professionnel se conforme aux règles d'éthiques pertinentes.



ÉTHIQUE

BDO accorde une grande importance à l'éthique. Nous encourageons nos collaborateurs à adopter un comportement éthique et responsable dans leur travail quotidien.

Les codes de conduite éthique et anti-corruption sont remis à chaque collaborateur à son arrivée au sein de l'organisation. Ces codes de conduite rassemblent 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 Maroc.

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

- Intégrité;
- Impartialité et l'objectivité;
- Indépendance et prévention des conflits d'intérêts;
- Compétence et diligence;
- Comportement professionnel;
- Secret professionnel et discrétion.

Ces principes clés sont développés et expliqués dans une formation obligatoire suivie par tous les collaborateurs. Elle a pour but de les sensibiliser sur les principales procédures et politiques de BDO en ce qui concerne l'éthique et l'indépendance. Elle précise également les règles et les comportements moraux à adopter dans le cadre de nos activités.

IESBA



The International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA®) est un organisme indépendant d'élaboration de normes. La mission de l'IESBA est de servir l'intérêt public en établissant des règles d'éthique à destination des professions comptables (incluant les exigences en matière d'indépendance des auditeurs). Ces règles définissent un cadre de référence international, et visent à assurer l'application uniforme au sein de la profession d'un niveau élevé en matière de conduite et de pratiques éthiques.

IESBA

International
Ethics Standards
Board for Accountants®

INDÉPENDANCE

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

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

Tous les intervenants sur une mission d'audit, associés et collaborateurs, procèdent chaque année à l'affirmation de leur indépendance par la signature d'une attestation. Les professionnels de l'audit intervenant sur les missions confirment également leur indépendance envers leurs clients, dans le dossier d'audit. L'associé signataire s'assure et atteste, au moment du planning et à l'émission du rapport, de l'indépendance de l'équipe d'audit.

Des contrôles sont menés régulièrement, tant dans le cadre du fonctionnement du système de gestion de la qualité que lors des contrôles qualité, afin de s'assurer 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 l'épargne. Le cabinet applique les principes de la rotation à l'ensemble des missions pour lesquelles ces principes sont applicables.

Les Comités d'indépendance

Des comités d'indépendance sont réunis dès lors que des situations à risque remontent des processus de conflict checks, tant nationaux qu'internationaux. Ces comités réunissent le *Risk Management*, l'*ethics and independence leaders*, le/les associés concernés et l'*International Liaison Partner*, lorsque d'autres pays du réseau sont impliqués.

NOS CLIENTS

PAR TYPE DE MISSIONS

Notre site internet présente un échantillon de nos références : www.bdo.ma

Liste des entités d'intérêt public (EIP)

Les EIP dont nous assurons le commissariat aux comptes (mandats en cours au 30 septembre 2024) sont les suivantes :

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• AFRIC INDUSTRIE• ADM Autoroutes du Maroc• AFRIQUIA GAZ• AL OMRANE• ALUMINIUM DU MAROC• DISWAY• FONDATION MOHAMED V POUR LA SOLIDARITÉ• MAGHREB OXYGENE• MASEN | <ul style="list-style-type: none">• M2M• MAROC TELECOM• MAROC FACTORING• ONEE• SMAEX• SOREAD-2M• SNEP• SRM (LYDEC) |
|---|---|

Liste des sociétés de financement

Les sociétés de financement dont nous assurons le commissariat aux comptes (mandats en cours au 30 septembre 2024) sont les suivantes :

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• AFMA• AL AMANA MICROCRÉDIT• AL Barid Cash• Banco Sabadell• BANK OF AFRICA• BMCI BANK• BMCI BANK OFFSHORE• BMCI LEASING | <ul style="list-style-type: none">• CDG CAPITAL GESTION FCPs• CITIBANK MAGHREB• DAMANE CASH• EQDOM• FONDS AL MAGHRIBIA TAKAFUL• LA MAROCAINE VIE• MATU• SCANIA FINANCE Maroc• VALORIS MANAGEMENT FCPs |
|---|---|

LA GESTION DE NOS TALENTS

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.

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

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

- une intégration personnalisée et un parcours de formation continue complet et de qualité;
- un environnement de travail adapté;
- des relations constructives et enrichissantes avec la hiérarchie et en équipe;
- 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 Maroc 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 s'est attaché à mettre en place, à partir d'un socle de valeurs clair et partagé :

un processus de recrutement axé sur la personnalité et le potentiel des candidats;

un accompagnement continu permettant le développement des compétences tout au long du parcours du collaborateur.

Des moments d'échange réguliers pour prendre en compte les aspirations des collaborateurs et évaluer leurs compétences sont prévus tout au long de l'année. Des entretiens de performance sont programmées régulièrement avec le management. Des restitutions de performance sont programmées régulièrement avec le collaborateur, le management et les ressources humaines. L'écoute est continue de la part des ressources humaines.

NOS VALEURS RH

Notre politique de ressources humaines repose sur les principes suivants :

recruter les meilleurs profils en fonction de leur personnalité et de leur potentiel;

répondre aux aspirations des collaborateurs en leur offrant des opportunités de carrière en fonction de leur projet professionnel;

reconnaître et valoriser la performance et les qualités personnelles de chacun.

Afin d'écouter et de prendre en compte les remarques et idées des collaborateurs, une enquête d'engagement est menée tous les ans. Elle s'attache à mesurer l'évolution de la satisfaction des collaborateurs afin de pouvoir apporter des améliorations concrètes sur leur qualité de vie au travail.

RECRUTEMENT ET PARTENARIATS ÉCOLES

BDO recrute chaque année une trentaine de collaborateurs, stagiaires, jeunes diplômés ou expérimentés.

Nous allons à leur rencontre pour leur présenter notre cabinet, nos valeurs, ce que nous attendons de nos futurs collaborateurs et ce que nous souhaitons leur apporter. Il est important de leur partager l'ADN de BDO afin de s'assurer qu'ils adhèrent à nos valeurs et qu'ils sont prêts à s'engager avec BDO sur du long terme, les faire adhérer à notre culture.

Le processus de recrutement se veut simple et professionnel. Il vise à déceler les attentes du candidat, ses capacités d'adaptation et sa personnalité, à comprendre son projet professionnel et à s'assurer de ses capacités au regard du poste visé. Par ailleurs le candidat bénéficie, à l'occasion des différentes étapes du recrutement, d'une présentation du groupe et de ses valeurs.

Pour rester proche des besoins des écoles, nous participons à de nombreux forums afin de saisir les évolutions du marché, présenter notre firme et identifier nos futurs collaborateurs.

BDO MAROC a ainsi participé cette année à 5 événements.

Nous attachons une grande importance à la diversité de nos profils et tenons à l'égalité des chances et des genres.

diversifier les profils que nous recrutons, en étendant nos partenariats à d'autres écoles et organismes de formation que les partenaires traditionnels;

accompagner et former les collaborateurs pour les faire progresser en participant à l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences ainsi qu'à la prise d'autonomie;

construire un environnement de travail adapté;

“Chez BDO, nous sommes fermement convaincus que notre principale force réside dans notre capital humain. C'est pour cette raison que nous avons toujours adopté une politique RH visant à attirer, développer et retenir les talents les plus brillants, tout en leur offrant un environnement de travail stimulant, inclusif et porteur de croissance. Dans un secteur exigeant comme le nôtre, la performance durable repose sur l'excellence, l'éthique et l'engagement de nos équipes

Nos engagement dans ce domaine sont fermes et constants :

- Nous veillons au développement personnel de nos collaborateurs en investissant dans la formation continue, les programmes de mentorat et les parcours sur-mesure pour accompagner chacun dans son évolution, qu'il s'agisse d'expertise technique ou de leadership.
- Le bien-être de nos collaborateurs et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée font partie intégrante de notre approche pour un épanouissement global.
- Nous avons créé un environnement inclusif où chaque voix compte, quelle que soit son origine, son genre ou son parcours. Nous valorisons les différences comme source d'innovation.
- Nous reconnaissons et rémunérons les efforts à leur juste valeur en adoptant une politique salariale compétitive, des bonus liés à la performance et des avantages sociaux attractifs pour récompenser l'engagement et les résultats.
- Nous tenons à l'impact sociétal de nos action en encourageant l'engagement citoyen, le volontariat et toutes initiatives RSE portées par nos équipes. 🌱

Aziz EL KHATTABI
*Head of people
BDO Au Maroc*

POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE

La formation continue permet à nos équipes de maintenir leurs connaissances techniques professionnelles à un niveau élevé et également d'acquérir continuellement de nouvelles connaissances. Les collaborateurs suivent ainsi, selon leur expérience et leur grade, un parcours de formation personnalisé abordant de nombreux thèmes techniques mais également des modules sur les *softskills* et l'éthique/déontologie.

La formation du métier audit est pilotée par une équipe dédiée menée par un associé. Cette équipe formation audit définit le programme de formation annuel et organise les différentes formations :

Les "SCHOOLS", nos Séminaires de formation pour les nouveaux entrants

L'équipe formation organise des séminaires pour les nouveaux entrants, combinant acquisition de compétences techniques et moments d'échanges entre collaborateurs. Au-delà de la transmission des savoirs, ces séminaires s'inscrivent dans nos valeurs fondamentales, telles que le bien-être, l'inclusion et la solidarité et le partage de nos valeurs intrinsèques.

Nos programmes de formation individuelle

Nous proposons un programme individuel de formation par grade sous forme d'e-learning. Ce programme permet à chacun de se former selon ses contraintes de planning, offrant ainsi une grande flexibilité.

Les formations ad-hoc (en présentiel ou sur Teams)

Le programme de formation peut être enrichi tout au long de l'année par des formations ad-hoc sur des thématiques identifiées par l'équipe formation. Toute personne peut solliciter une formation pour elle-même ou pour les membres de son équipe. La commission formation évalue le besoin et met en œuvre la formation adéquate, en déterminant le public cible et les modalités les plus adaptées.

Formations externes expertise-comptable

Nous encourageons fortement nos collaborateurs à suivre le cursus d'expertise-comptable et à suivre ainsi un certain nombre d'auto-formations obligatoires dans le cadre dudit cursus.

Dans un souci d'amélioration continue et afin de nous assurer que nos formations répondent aux besoins de nos équipes des enquêtes de satisfaction sont systématiquement réalisées.



Formation sur les notions de base de l'audit et sur l'outil APT



Formation en Normes IAS/IFRS & CONSOLIDATION



Ambassadeurs Red Belt - Engage & Grow

Au fur et à mesure de son parcours, chaque collaborateur suit ainsi un cursus personnalisé de formation en fonction de ses besoins et de ses 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 annuel.

BDO Maroc bénéficie également des savoirs dispensés par le réseau. Des conférences sont organisées régulièrement pour partager les expériences et discuter des différents enjeux (*Ethics & Independance Conference, Audit & Assurance Conference*), des évolutions techniques et normatives (*Group Audit, ISQM 1...etc*) ainsi que sectoriels.

Concrètement, des centres de compétences internationaux ont été créés pour favoriser ce partage des connaissances, auxquels l'ensemble des pays membres contribuent.

MOBILITÉ INTERNATIONALE

Parce qu'apprendre c'est aussi échanger, nous offrons l'opportunité à des collaborateurs d'être détachés pour une durée pouvant aller de **de 6 à 24 mois dans l'un des pays du réseau**. Ces échanges permettent de partager les bonnes pratiques et de faire monter nos collaborateurs en compétences sur les normes internationales.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE COLLABORATEURS

Suite aux différents rapprochements, BDO compte aujourd'hui **au Maroc près de 200 collaborateurs, dont 12 associé(e)s**.



Team Building associés



Team Building ONE BDO

ÉLÉMENTS FINANCIERS

INDICATEURS FINANCIERS (AU 30 SEPTEMBRE 2024)

CHIFFRE D'AFFAIRES REPORTÉ	114,27 MILLIONS MAD
Audit	69,2
Expertise comptable	12,9
Advisory / Conseil	24,07
Social	1,06
Tax	7,04

Détails financiers additionnels :

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	13,16
Honoraires provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés des autres entités	56,04
Honoraires provenant des Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) / EIP et non EIP	0,37
Honoraires provenant des services autres que d'audit légal fournis à d'autres entités ne faisant pas l'objet d'un audit légal	44,7

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 le cas échéant de dividendes .

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).

Des critères de qualité sont également intégrés à la définition de la rémunération variables, et notamment le respect

- des procédures relatives aux vérifications indépendance (*conflict-checks*),
- des délais d'archivage,
- des obligations de formation, et
- les résultats des contrôles qualité interne.

Les associés pour lesquels un manquement aux prérequis en termes de qualité a été constaté voient leur rémunération variable impactée.

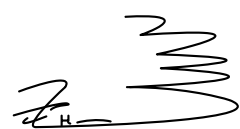
ANNEXES

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

Nous confirmons que :

Le dispositif de maintien et de contrôle de l'**indépendance** et de la politique de formation décrits dans le présent rapport est appliqué et font l'objet de vérifications internes régulières.

Conformément aux principes édictés par la norme internationale de gestion de la qualité (ISQM 1), nous avons conçu et mis en œuvre un **dispositif de gestion de la qualité** (SoQM) applicable aux missions d'audit, d'examen limité d'états financiers et d'assurance et autres missions connexes. Toujours conformément à la norme, nous avons évalué l'efficacité du système de gestion de la qualité (SoQM), et avons conclu qu'au **30 septembre 2024**, sous réserve de l'absence limitée de certains tests concernant des risques jugés faibles et/ou insignifiants, le dispositif de gestion de la qualité fournit au cabinet l'assurance raisonnable que les objectifs du dispositif sont atteints.



Zakaria FAHIM
Managing Partner
BDO Maroc



Mostafa FRAIHA
CEO
BDO Maroc

LISTE DES MEMBRES DU RÉSEAU

Cette liste est disponible et actualisée en ligne sur www.bdo.ma

ENTITÉS JURIDIQUES BDO Maroc

Au 30 septembre 2024, BDO Maroc regroupe les entités juridiques suivantes :

BDO Audit Tax and Advisory SA*	100% par les associés
BDO sarl*	100% par les associés
BDO Expertise sarl	90% par BDO sarl et 10% par les associés
BDO Advisory sarl	55% par BDO sarl et 45% autres entités externes à BDO
BDO Service stream SAS**	50% BDO sarl et 50% BDO Luxembourg

*Entités exerçant une activité d'audit au Maroc. Il est envisagé, courant 2025, une fusion juridique entre les 2 entités.

**Entité fournissant des ressources humaines d'audit à BDO Luxembourg.

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
Albania	BDO Albania Sh.P.K.
Austria	BDO Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungs - und Steuerberatungsgesellschaft BDO Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Steiermark GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BDO Oberösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs - und Steuerberatungsgesellschaft BDO Assurance GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Belgium	BDO Bedrijfsrevisoren BV / Réviseurs d'Entreprises SRL
Bulgaria	BDO AFA OOD
Croatia	BDO Croatia D.O.O.
Sarajevo	BDO BH d.o.o. Sarajevo
Cyprus	BDO Limited
Czech Republic	BDO Audit s.r.o BDO Group s.r.o. BDO Czech Republic s.r.o.
Denmark	BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab BDO Holding VI, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
Estonia	Aktsiaselts BDO Eesti
Finland	BDO Oy BDO Audiator Oy

PAYS	NOM DES FIRMES D'AUDIT
France	BDO France BDO PARIS ENTREPRISES BDO PARIS AUDIT PME BDO PARIS BDO IDF BDO Rhône-Alpes BDO ATLANTIQUE BDO STRASBOURG BDO Méditerranée
Germany	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Oldenburg GmbH & Co KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO DPI AG BDO Dr. Daiber Audit GmbH (until 24 April 2023) BDO Concunia GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Gibraltar	BDO Limited
Greece	BDO CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS S.A. BDO Services SA
Hungary	BDO Hungary Audit Ltd
Iceland	BDO ehf.

PAYS	NOM DES FIRMES D'AUDIT
Ireland	BDO
Italy	BDO Italia S.p.A.
Latvia	BDO Assurance, LLC
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.
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.

PAYS	NOM DES FIRMES D'AUDIT
Sweden	BDO AB
	BDO Göteborg AB
	BDO Göteborg Intressenter AB
	BDO Göteborg KB
	BDO Mälardalen AB
	BDO Mälardalen Intressenter AB
	BDO Norr AB
	BDO Norr Intressenter AB
	BDO Stockholm AB
	BDO Sweden AB
	BDO Syd AB
	BDO Syd Intressenter AB

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 **731.071.742** euros pour l'exercice 2024.



Rapport du Commissaire aux comptes

AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ **BDO AUDIT TAX & ADVISORY**
AC9, RUE AL MAYSSE, SECTEUR 15 HAY RYAD
RABAT

RAPPORT GENERAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES EXERCICE ALLANT DU 1^{ER} OCTOBRE 2023 AU 30 SEPTEMBRE 2024

AUDIT DES ETATS DE SYNTHESE

Opinion

Conformément à la mission qui nous a été confiée, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints de la société **BDO AUDIT TAX & ADVISORY SA**, comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau de financement et l'état des informations complémentaires (ETIC) relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2024. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 12 238 485,70 dirhams dont un bénéfice net de 2 030 172,43 dirhams.

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et du patrimoine de la société **BDO AUDIT TAX & ADVISORY SA** au 30 septembre 2024 conformément au référentiel comptable en vigueur au Maroc.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états de synthèse » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la société conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états de synthèse au Maroc et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance pour les états de synthèse

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états de synthèse, conformément au référentiel comptable en vigueur au Maroc, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états de synthèse exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états de synthèse, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider la société ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de la société.

Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états de synthèse

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états de synthèse pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes de la profession au Maroc permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états de synthèse prennent en se fondant sur ceux-ci.

- dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes de la profession au Maroc, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre : nous identifions et évaluons les risques que les états de synthèse comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états de synthèse au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener la société à cesser son exploitation ;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états de synthèse, y compris les informations fournies dans l'ETIC, et apprécions si les états de synthèse représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

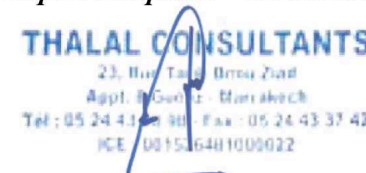
Nous avons procédé également aux vérifications spécifiques prévues par la loi et nous nous sommes assurés notamment de la concordance des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration destiné aux actionnaires avec les états de synthèse de la société.

Marrakech, le 22 novembre 2024

THALAL CONSULTANTS

Zouhair Thalal

Expert-comptable - Commissaire aux comptes





BDO Morocco



BDO Morocco



bdo@bdo.ma



Bureau de Casablanca
23, rue Lemtouni - Quartier Oasis -
20410 - Casablanca - Maroc



Téléphone : + 212 5 22 29 33 04
Télécopie : + 212 5 22 29 33 05



Siège social
AC9, Rue Al Maysse, Secteur 15, Hay
Ryad - 10100 - Rabat - Maroc



Téléphone : + 212 5 37 63 37 02
Télécopie : + 212 5 37 63 37 11



Bureau de Casablanca 2
119 BD Abdelmoumen
5ème étage, N° 39 - 20200 - Casablanca - Maroc



Téléphone : + 212 522 221 924
Télécopie : + 212 5 22 47 22 72