



**Grant Thornton**

L'instinct de la croissance™



**Grant Thornton**  
**29 rue du Pont**  
**92200 Neuilly-sur-Seine**

Exercice clos le 30 septembre 2018

## **Rapport de Transparence 2018**

---

Nous vous présentons ce rapport conformément à l'article R. 823-21 du Code de commerce et à l'article 13 du règlement (UE) n°537/2014 du 16 avril 2014, qui disposent que les Commissaires aux comptes doivent publier sur leur site internet un rapport de transparence dès lors qu'ils sont désignés auprès d'entités d'intérêt public ou de sociétés de financement.

## Sommaire

1	Présentation de Grant Thornton	4
<b>1.1</b>	<b>Grant Thornton en France</b>	<b>4</b>
1.1.1	Description des sociétés de Commissaires aux comptes	4
1.1.2	Description du réseau en France	5
1.1.3	Description de la Gouvernance	5
<b>1.2</b>	<b>Grant Thornton au plan International</b>	<b>8</b>
1.2.1	Description du réseau international	8
1.2.2	Description de la Gouvernance au plan international	9
2	Gestion des risques	10
<b>2.1</b>	<b>Description des procédures relatives à l'Indépendance</b>	<b>11</b>
2.1.1	Acceptation et maintien des mandats et missions de commissaire aux comptes	11
2.1.2	Procédure de rotation des signataires des rapports	12
2.1.3	Vérification de l'indépendance du personnel	12
<b>2.2</b>	<b>Exécution de la mission</b>	<b>12</b>
<b>2.3</b>	<b>Contrôle Qualité</b>	<b>13</b>
2.3.1	Description du contrôle interne de qualité au niveau du cabinet	13
2.3.2	Description du contrôle qualité du réseau international	13
2.3.3	Contrôle de la qualité de la mission	13
3	Contrôle externe de la qualité	14
4	Clients	14
<b>4.1</b>	<b>Chiffre d'affaires du réseau international</b>	<b>14</b>
<b>4.2</b>	<b>Chiffre d'affaires Audit du réseau européen</b>	<b>14</b>
<b>4.3</b>	<b>Chiffre d'affaires du réseau France</b>	<b>14</b>
5	Capital Humain	15
<b>5.1</b>	<b>Collaborateurs et Associés</b>	<b>15</b>
5.1.1	Effectifs au plan international	15
5.1.2	Effectifs en France	15
<b>5.2</b>	<b>Information sur la politique de rémunération</b>	<b>15</b>
<b>5.3</b>	<b>Formation continue</b>	<b>16</b>
6	Liste des entités d'intérêt public et des sociétés de financement	18
<b>6.1</b>	<b>Entités cotées sur un marché réglementé</b>	<b>18</b>
<b>6.2</b>	<b>Etablissements de crédit et sociétés de financement</b>	<b>18</b>
<b>6.3</b>	<b>Entreprises d'assurances</b>	<b>19</b>
7	Déclaration de la Direction	20

## 1 Présentation de Grant Thornton

### 1.1 Grant Thornton en France

Les activités du Groupe Grant Thornton en France se structurent autour de cinq métiers : **Audit et Commissariat aux comptes, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & Outsourcing** et enfin le **Conseil Juridique, Fiscal et Social**.

De nombreuses offres de services découlent de chacun de ces métiers, permettant ainsi d'offrir aux entreprises des savoir-faire complémentaires afin de répondre à l'ensemble de leurs enjeux en matière d'information financière et dans les domaines comptables, financiers et juridiques.

La qualité de service de chaque métier repose sur trois valeurs fondamentales : l'excellence technique, la proximité avec ses interlocuteurs et une méthodologie reconnue. Grant Thornton en France est constitué de deux entités juridiques principales considérées comme une seule et même entité économique : **Grant Thornton**, cabinet d'audit, d'expertise comptable et de conseil et **Grant Thornton Société d'Avocats**.

#### 1.1.1 Description des sociétés de Commissaires aux comptes

Les sociétés de Commissaires aux comptes du groupe inscrites sur la liste établie par le Haut Conseil du commissariat aux comptes sont listées dans le tableau suivant.

Sociétés	Forme Juridique	Capital	Détenion Personne Morale	Détenion Personnes Physiques	
				%	Dont Personnes Physiques CAC
GRANT THORNTON	SA	2 297 184 €	98,79%	1,21%	78,79%
AEG FINANCES	SAS	276 000 €	99,95%	0,05%	100%
CARIB AUDIT ET CONSEIL	SAS	10 000 €	99,80%	0,20%	100%
IGEC	SA	46 000 €	99,30%	0,70%	100%
TUILLET AUDIT	SA	429 080 €	99,98%	0,02%	100%
CABINET DIDIER KLING & ASSOCIES	SA	140 361 €	99,66%	0,34%	85,71%

Les contrôleurs légaux des comptes, signataires de mandats sur l'exercice 2017-2018, intervenant à titre individuel ou au nom d'une société de commissaires aux comptes du Groupe Grant Thornton, sont listés ci-dessous.

## Sociétés de commissaires aux comptes du Groupe :

- Grant Thornton
- AEG Finances
- Tuillet Audit
- Carib Audit & Conseil
- Cabinet Didier Kling & Associés
- IGEC

## Signataires en nom propre :

- Christophe BONTE
- Thierry CHAUTANT
- Robert DAMBO
- Benoît GOMANNE
- Lionel HATET
- Didier HAZEBROUCK
- Jean-Marc HEITZLER
- Olivier MARCHAND
- Cyril PAGNIEZ
- Michel RIGUELLE
- Luc WILLIAMSON

### 1.1.2 Description du réseau en France

Le réseau Grant Thornton en France se structure autour d'entités juridiques distinctes réglementées ou non réglementées : d'une part les entités exerçant les activités de Commissariat aux comptes et d'Expertise comptable (listées au 1.1.1), d'autre part les entités exerçant les activités liées au Conseil au sens large telles que Grant Thornton Performance, Grant Thornton Executive, GT Conseil, ainsi que les activités liées au Conseil juridique, fiscal et social exercées par Grant Thornton Société d'Avocats.

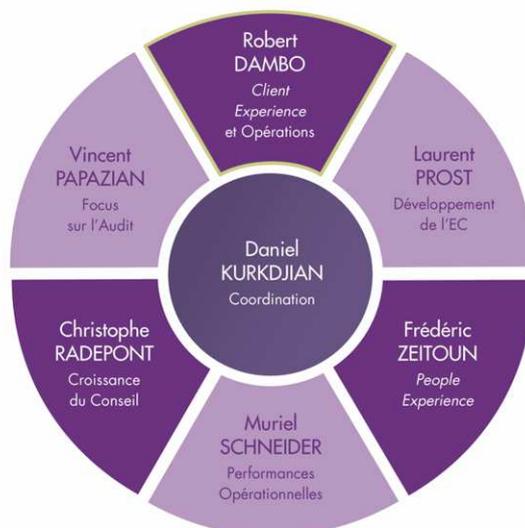
### 1.1.3 Description de la Gouvernance

## Le Comité de Direction

Le Comité de Direction est composé de 7 membres – dont les 2 membres de la Direction Générale.

Il a pour rôle principal de définir la politique générale du Groupe, d'élaborer le plan stratégique, de proposer le budget et le niveau d'investissement, de veiller aux équilibres financiers, d'arrêter la politique de ressources humaines et de formation et enfin de proposer au Conseil de Gouvernance les candidats à l'association. La durée du mandat des membres du Comité de Direction est de 4 ans, renouvelable. Le Comité de Direction se réunit au moins trimestriellement, sur convocation de son Président.

Ses membres sont :



Plusieurs organes de *management* accompagnent le Comité de Direction dans ses prises de décisions :

## > Le Comité des Directions Opérationnelles

Le Comité des Directions Opérationnelles traite des problématiques opérationnelles et fonctionnelles issues du Plan d'Action National en vue d'assurer un meilleur alignement stratégique et l'atteinte de nos objectifs.

Il est composé de treize membres, tous Directeurs de périmètre, et d'un Président (**Robert Dambo**) :

**Ses membres sont :** Vincent Frambourt (Audit), Hervé Sauce (Expertise Conseil), Michel Jolly (Expertise Conseil) Mathieu Devillers (IBAS), Thierry Dartus (Conseil Financier), Frédéric Zeitoun (Conseil Financier), Emmanuelle Muller-Schrapp (Conseil Opérationnel), Nicolas Guillaume (Conseil Opérationnel & *Outsourcing*), Anne Frede (Juridique et Fiscal), Cyril Brogniart (Public – Economie – Protection Sociale), Laurent Mader (*Financial Services*), Jacques-Edouard Nouveau (Grant Thornton *Executive*), Xavier Lecaille (BPO), Robert Dambo (Centre-Est), Didier Hazebrouck (Nord), Armand Pinarbasi (Provence-Méditerranée), Olivier Nioche (Centre-Ouest) et Martine Labadie (Sud-Ouest).

## Le Comité Exécutif

Le Comité exécutif est composé de 4 membres et animé par le Président du Groupe. Les autres membres sont le Directeur Général, le Secrétaire Général ainsi que le Directeur du Développement du Capital Humain. Le Comité se réunit 2 fois par mois et met en œuvre les décisions du Comité de Direction, dans le respect de la stratégie définie par Grant Thornton France et Grant Thornton International Ltd.

## La Direction Générale

La Direction Générale est constituée du Président Directeur Général - **Daniel Kurkdjian** - d'un Directeur Général -**Robert Dambo**.

La durée de leur mandat est de 4 ans, renouvelable.

Elle définit la politique générale du groupe, propose le budget, fixe le niveau des investissements, veille aux équilibres financiers, élabore le plan stratégique, arrête la politique de ressources humaines et de formation.

Elle représente la France auprès de l'organisation mondiale Grant Thornton International ainsi qu'auprès des institutions professionnelles nationales et internationales et plus généralement à l'égard des tiers.

## Description de la Gouvernance et de ses modalités d'organisation et de fonctionnement

### Le Conseil de Gouvernance

Le Conseil de Gouvernance, composé de 12 membres, était présidé par **Jean-François Baloteaud** au 30 septembre 2018.

**Ses membres étaient à cette date : Solange Aiache, Olivier Bochet, Clotilde Delemazure, Mathieu Devillers, Vincent Frambourt, Nicolas Guillaume, Michel Jolly, Xavier Lecaille, Olivier Nioche, Sylvie Scelles-Tavé et Luc Williamson.**

Le Conseil de Gouvernance désigne en son sein les Comités de Gouvernance du Groupe : le Comité d'Audit, le Comité des Rétributions, le Comité de la Charte des associés et le Comité Stratégique. Il émet un avis sur les choix stratégiques arrêtés par le Comité de Direction, veille à la mise en œuvre d'un plan d'action cohérent avec les orientations stratégiques du Groupe, contrôle la bonne exécution par le Comité de Direction des décisions prises par la collectivité des associés, définit et supervise les modalités d'instruction des candidatures à l'association. Enfin, il désigne les Directeurs Associés et coopte les Associés *Equity*. La durée des fonctions des membres est de 4 ans avec un renouvellement par moitié tous les 2 ans.

### > Le Comité d'Audit

Composé de 3 membres, le Comité d'Audit revoit les principales options d'arrêté de comptes envisagées et les évolutions du contrôle interne, rencontre la direction financière du Groupe et les Commissaires aux comptes, afin de prendre connaissance de leur programme de travail et des conclusions de leurs travaux sur les comptes consolidés ; enfin, il revoit le calcul de la valeur de l'action. Il rend compte de sa mission concomitamment au Président du Conseil de Gouvernance et au Président du Comité de Direction et présente un rapport annuel sur la mission à la réunion de la collectivité des associés d'approbation des comptes annuels.

**Ses membres sont : Mathieu Devillers** (Président), **Solange Aiache** et **Nicolas Guillaume**.

## > Le Comité des rétributions

Composé de 3 membres, le Comité des Rétributions a pour rôle de proposer au Comité de Direction la rémunération du Président et des Directeurs Généraux délégués et de contrôler la bonne application par la Direction Générale des principes de fixation des rémunérations individuelles des associés définis par la Charte associative et ses corollaires. Il formule également toute proposition utile concernant le mode de fixation des rémunérations, en coordination avec le Comité de la Charte des Associés. Il rend compte de sa mission au Président du Comité de Direction et au Président du Conseil de Gouvernance et rend un rapport sur sa mission, lu dans le cadre de l'assemblée d'approbation des comptes annuels.

**Ses membres sont :** Olivier Bochet (Président), Michel Jolly et Luc Williamson.

## > Le Comité de la Charte des Associés

Composé de 3 membres, le Comité de la Charte des Associés a pour attribution de réviser périodiquement la charte en vue de proposer toute évolution souhaitable, de s'assurer du respect des dispositions de la charte, en particulier pour ce qui concerne la politique d'association et les procédures de cooptation en relation avec le capital et les actions. Le Comité de la Charte des Associés rend compte de sa mission au Président du Comité de Direction.

**Ses membres sont :** Vincent Frambourt (Président), Nicolas Guillaume et Hughes Robidez.

Composé de 5 membres, le Comité Stratégique a pour mission de suivre la mise en place de la stratégie du Groupe et l'adaptation aux réalités du marché, d'accompagner le Comité de Direction dans la préparation du plan stratégique et du plan d'action annuel. Il rend compte de sa mission concomitamment au Président du Conseil de Gouvernance et au Président du Comité de Direction.

**Ses membres sont :** Olivier Nioche (Président), Olivier Bochet, Clotilde Delemazure, Michel Jolly, Xavier Lecaille.

## 1.2 Grant Thornton au plan International

### 1.2.1 Description du réseau international

Depuis sa création, Grant Thornton International a mené ses activités en tant que société à but non lucratif, régie selon les lois de l'Etat de l'Illinois. Fin 2007, le statut de l'entreprise a évolué en société privée, juridiquement constituée au Royaume-Uni. Les bureaux londoniens hébergent dorénavant tout le personnel, dont le Président, et accueillent les Conseils d'Administration et réunions internationales.

Les cabinets membres fournissent des services et accompagnent leurs clients directement, en leur nom propre et non au nom de Grant Thornton International.

Les cabinets membres et correspondants ne sont pas actionnaires de Grant Thornton International. Par ailleurs, il n'existe aucun lien capitalistique entre les cabinets membres des différents pays. Ils ne sont pas responsables des prestations ou services proposés par un autre cabinet membre ou correspondant. Chaque cabinet membre est dirigé et géré selon ses propres critères et, bien que le

# Rapport de Transparence 2018

nom Grant Thornton soit adopté par un grand nombre de cabinets, cette marque commune ne signifie aucunement qu'il y ait le moindre lien capitalistique entre les cabinets et Grant Thornton International.

Les cabinets membres sont liés par une vision stratégique commune, par l'engagement fondamental de fournir un service de qualité et d'excellence aux entreprises qui développent des activités internationales et par un objectif partagé d'être un cabinet *leader* sur leurs marchés.

Grant Thornton International compte 138 Cabinets membres répartis dans près de 140 pays ; Grant Thornton en France est membre de Grant Thornton International depuis janvier 1990.

Les sociétés membres de Grant Thornton International au sein de l'Union Européenne sont listées ci-dessous :

Pays de l'Union Européenne	Sociétés du Groupe	Pays de l'Union Européenne	Sociétés du Groupe
Autriche	Grant Thornton Unitreu GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft	Hongrie	IB Grant Thornton Audit Kft.
Belgique	Grant Thornton Bedrijfsrevisoren CVBA	Irlande	Grant Thornton
Bulgarie	Grant Thornton OOD		Grant Thornton (NI) LLP
Croatie	Grant Thornton revizija d.o.o.	Italie	Ria Grant Thornton S.p.A.
Chypre	Grant Thornton (Cyprus) Ltd	Lettonie	Grant Thornton Baltic SIA
République Tchèque	Grant Thornton Audit s.r.o.		Grant Thornton Baltic UAB
Danemark	Grant Thornton Statsautoriseret Revisionspartnerselskab		Lituanie
Estonie	Grant Thornton Baltic OÜ	Grant Thornton Baltic UAB Klaipėdos filialas	
Finlande	Revico Grant Thornton Oy	Luxembourg	Compliance & Control S.A.
	Idman Vilen Grant Thornton Oy	Malte	Grant Thornton Malta
	Advico Finland Oy	Pays-Bas	Grant Thornton Accountants en Adviseurs BV
France	Grant Thornton	Pologne	Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o sp.k.
	AEG Finances		Grant Thornton Polska Sp. z o.o. Sp.k
	IGEC	Portugal	Grant Thornton Audit SRL
	Tuillet Audit	Roumanie	Grant Thornton Audit SRL
	Cabinet Didier Kling & Associates	Slovéquie	Grant Thornton Audit, s.r.o.
	Carib Audit & Conseil	Slovénie	Grant Thornton Audit d.o.o.
Allemagne	Warth & Klein Grant Thornton AG	Espagne	Grant Thornton, S.L.P.
	ATS Allgemeine Treuhand GmbH		Grant Thornton Andaluca, S.L.P.
	Warth & Klein Grant Thornton GmbH & Co. KG		Cruces Y Asociados Auditores, S.L.P.
	Sozietät Prof. Dr. Dr. h. c. W. Klein u. a., Düsseldorf		Grant Thornton Corporación, S.L.P.
	WPG Wohnungswirtschaftliche Prüfungs- und Treuhand GmbH	Suède	Grant Thornton Sweden AB
	Warth & Klein Grant Thornton Revisionsunion GmbH	Royaume-Uni	Grant Thornton UK LLP
Grèce	Grant Thornton SA		

## 1.2.2 Description de la Gouvernance au plan international

### *CEO Chief Executive Officer*

Le rôle du Président Directeur Général de Grant Thornton International Ltd réside dans la définition des priorités stratégiques et des recommandations de développement de l'organisation, pour une approbation par le Conseil d'Administration. Il est régulièrement en contact avec les membres du Comité de direction concernant les procédures de gouvernance, incluant l'audit, la fiscalité, le conseil et la gestion des risques. Il a la responsabilité de convoquer le Comité de Direction pour l'assister au quotidien dans les sujets de gestion. Il a aussi autorité pour choisir un nouveau membre, en accord avec les critères d'admission imposés par le Conseil d'Administration.

## *BOG Board Of Governors*

Le Conseil d'Administration de Grant Thornton International Ltd est constitué du Président Directeur Général et de 18 autres membres, tous étant dirigeants dans leurs pays respectifs. Il s'agit de la plus haute structure de décision de l'organisation.

Ses fonctions sont de nommer le Président, d'établir les priorités stratégiques et le budget de Grant Thornton International Ltd, de discuter de tout changement éventuel dans la charte des membres à partir des recommandations du Président. Le Conseil d'Administration est également responsable de l'approbation de l'entrée d'un potentiel nouveau membre dans le réseau, tout comme son exclusion. Les membres du Conseil d'Administration, à l'exception du Président, ne reçoivent aucune rémunération à ce titre.

## *Le Comité de Direction GLT Global Leadership Team*

Le Comité de Direction comprend le Directeur Général, qui agit en tant que Président, assisté de 7 autres membres. Il inclut également les responsables internationaux des principaux métiers de l'organisation : *Tax Services*, *Assurance Services* et *Specialist Advisory Services (SAS)*. Les membres du Comité de Direction se rencontrent de façon régulière, que ce soit *in situ*, en conférence téléphonique ou en visioconférence.

Une description plus détaillée de la Gouvernance à l'international est faite dans le rapport de transparence 2018 de Grant Thornton International ([lien](#)).

## **2 Gestion des risques**

La gestion des risques professionnels est un élément clef du développement et de la pérennité de Grant Thornton. Elle s'articule autour de principes généraux applicables à l'ensemble des métiers du groupe d'une part et de règles particulières propres à chaque métier d'autre part.

Grant Thornton met en œuvre toutes les mesures techniques et organisationnelles utiles, au regard de la nature, de la portée et du contexte des données qui nous sont communiquées et des risques présentés par leur traitement, pour préserver leur sécurité et, notamment, empêcher toute destruction, perte, altération, divulgation, intrusion ou accès non autorisé à ces données, de manière accidentelle ou illicite.

Le respect de la sécurité et de la protection des données s'impose à l'ensemble de nos collaborateurs ainsi qu'à nos prestataires.

Le dispositif du cabinet repose, pour ce qui concerne le métier audit, sur des politiques et procédures relatives à l'indépendance et à la déontologie, à l'acceptation et au maintien des missions, aux ressources humaines, aux consultations techniques ainsi qu'à la réalisation des missions, et la vérification du respect de ces politiques et procédures.

Les politiques et procédures sont rassemblées dans le Manuel des procédures et de maîtrise des risques audit (« MPMRA »). Ce manuel se réfère au manuel correspondant de Grant Thornton International, qui est établi pour que les cabinets membres se conforment aux principes de la norme internationale ISQC 1 (International Standard on Quality Control No. 1) et aux recommandations

émises par le Risk Management Advisory Committee de Grant Thornton International. Il inclut également des politiques et procédures définies pour répondre aux obligations légales ou réglementaires françaises relatives à l'exercice du commissariat aux comptes.

Le Manuel des procédures et de maîtrise des risques audit est mis à disposition de tous les associés et collaborateurs via l'Intranet.

Des procédures assurent la gestion et l'enregistrement des incidents qui ont ou peuvent avoir une conséquence grave sur la qualité de ses activités de certification des comptes et permettent à tout membre du personnel de signaler les plaintes et allégations concernant d'éventuelle non-conformité des travaux effectués avec les normes professionnelles ou les obligations légales et réglementaires.

## 2.1 Description des procédures relatives à l'Indépendance

### 2.1.1 Acceptation et maintien des mandats et missions de commissaire aux comptes

Une étape fondamentale pour s'assurer de l'indépendance est réalisée préalablement à l'acceptation de tout nouveau mandat de commissaire aux comptes. L'associé signataire pressenti remplit un questionnaire d'acceptation de mandat, dans lequel il apprécie les risques susceptibles d'influer notamment sur l'indépendance.

Ce questionnaire fait l'objet d'une approbation par le représentant régional du métier Audit ou par le directeur régional, en charge d'apprécier à son tour le respect des règles d'indépendance. Pour les acceptations de mandat intervenues à compter du 1<sup>er</sup> avril 2013, l'approbation finale de l'acceptation du mandat est délivrée par le directeur national de l'audit lorsque le mandat présente certaines caractéristiques (niveau de risque, types d'entité, ...). Ce questionnaire a été actualisé à partir de 2016 pour prendre en compte les dispositions résultant des textes européens relatifs à la réforme de l'audit. La dernière mise à jour date de mai 2018.

Grant Thornton s'interroge annuellement sur le maintien de chaque mandat en examinant notamment les événements intervenus et les nouvelles informations collectées depuis l'acceptation. La politique d'approbation du maintien des mandats est similaire à celle définie pour l'acceptation de nouveaux mandats.

La procédure d'acceptation d'un mandat de commissaire aux comptes d'une entité inclut également une recherche préalable de conflits d'intérêt et d'incompatibilités, effectuée auprès de l'ensemble des associés des différents métiers de Grant Thornton (recherche nationale) et, le cas échéant, auprès des cabinets membres de Grant Thornton International lorsque l'entité a des opérations internationales (recherche internationale)

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes font également l'objet d'une politique et d'une procédure d'acceptation complémentaires.

## 2.1.2 Procédure de rotation des signataires des rapports

Nous organisons la rotation des signataires des rapports conformément à l'article L. 822-14 du Code de Commerce et à l'article 17 du règlement (UE) n°537/2014 du 16 avril 2014.

Pour veiller à la bonne application des principes de rotation, nous avons mis en place un processus de suivi de ces rotations d'associés signataires d'entités d'intérêt public.

## 2.1.3 Vérification de l'indépendance du personnel

L'indépendance des associés et collaborateurs intervenant sur des mandats de commissaire aux comptes est vérifiée au moyen :

- De la signature d'une confirmation annuelle d'indépendance ;
- D'une déclaration d'indépendance des membres de l'équipe d'audit intervenant sur un mandat, documentée dans le dossier d'audit du mandat ;
- Du système de *Global Independence System* pour la détention de titres financiers.

La confirmation annuelle d'indépendance contient des confirmations des associés et collaborateurs visant à s'assurer de leur indépendance personnelle et celle des sociétés de commissaires aux comptes du groupe Grant Thornton au regard des dispositions législatives et réglementaires et de celles du Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Chaque associé et collaborateur du cabinet confirme ainsi avoir respecté, tout au long de l'exercice écoulé du cabinet, les dispositions décrites visant à assurer l'indépendance de la société de commissaires aux comptes et le respect des dispositions législatives et réglementaires.

Le *Global Independence System* est un outil informatique développé par Grant Thornton International qui permet de vérifier le respect des règles relatives à la détention de titres financiers à partir du grade de senior 3, associés inclus. Ils sont tenus de déclarer les titres de sociétés cotées qu'eux-mêmes et leur famille proche détiennent. Ces déclarations sont confrontées en permanence avec la liste globale des entités restreintes (*Global Restricted List*) identifiées par chaque cabinet membre de Grant Thornton International. Elles sont vérifiées chaque année par la Direction du *Risk-management* du groupe sur un échantillon d'associés et de collaborateurs faisant partie de la population concernée.

## 2.2 Exécution de la mission

Grant Thornton utilise une méthodologie globale, Horizon, qui est basée sur les normes internationales d'audit et intègre les dispositions des normes d'exercice professionnel. La méthodologie Horizon est accompagnée d'un manuel d'audit et est mise en œuvre à l'aide de notre logiciel Voyager <sup>TM</sup>.

## 2.3 Contrôle Qualité

Le contrôle qualité est composé du contrôle interne de qualité au niveau du cabinet, du contrôle qualité du réseau international et du contrôle de la qualité de la mission.

### 2.3.1 Description du contrôle interne de qualité au niveau du cabinet

Le contrôle interne de la qualité de l'audit est mis en œuvre selon un plan de rotation déterminé de telle sorte que l'ensemble des régions, bureaux et associés soit contrôlé au moins une fois tous les trois ans. A partir de 2015, une dose d'imprévisibilité a été introduite dans le programme annuel et conduit à la réalisation de contrôles inopinés décidés par la Direction nationale de l'audit au regard des informations dont elle dispose relatives à la qualité et selon une approche par risques.

Ces contrôles complètent ainsi le plan de rotation triennal et régional. Par ailleurs, les recontrôles sont systématisés et des plans d'actions spécifiques sont demandés sur les mandats.

Les conclusions du contrôle qualité réalisé chaque année sont présentées aux équipes ainsi qu'au Comité de Direction.

### 2.3.2 Description du contrôle qualité du réseau international

Chaque cabinet membre de Grant Thornton International est soumis à un contrôle périodique de son activité audit, désigné sous le nom de *Grant Thornton Audit Review* (GTAR). Ce contrôle, qui a lieu au moins tous les trois ans, comprend une vérification de la mise en œuvre par le cabinet membre de son dispositif de contrôle interne de la qualité ainsi que l'examen de dossiers d'audit. Le cas échéant, il fait l'objet, dans l'intervalle, d'une revue de la mise en œuvre du plan d'actions.

Grant Thornton International a effectué un contrôle GTAR au cours du 2ème trimestre 2018.

### 2.3.3 Contrôle de la qualité de la mission

Conformément à l'article 8 du Règlement Européen, à l'article R.822-35 du Code de commerce et à la norme ISQC1, une revue indépendante est mise en œuvre sur les mandats d'entités d'intérêt public et sur d'autres mandats présentant des caractéristiques définies par la Direction nationale audit. La revue indépendante a pour objet de vérifier que le signataire pouvait raisonnablement parvenir aux conclusions qui figurent dans les projets de rapport. La revue indépendante est réalisée par un commissaire aux comptes inscrit sur la liste mentionnée au I de l'article L. 822-1 qui ne participe pas à la mission de certification sur laquelle elle porte. Elle est réalisée par un commissaire aux comptes qui n'est pas intervenu sur la mission et qui dispose d'une expérience confirmée de l'audit et du secteur d'activité concerné. Les commissaires aux comptes en charge de la revue indépendante d'un mandat sont soumis à une rotation après six années consécutives de réalisation de la revue sur ce mandat.

## 3 Contrôle externe de la qualité

Les sociétés du groupe Grant Thornton inscrites en qualité de commissaire aux comptes sont soumises au contrôle externe périodique prévu par le Code de commerce.

A ce titre, elles ont fait l'objet d'un contrôle périodique par le Haut Conseil du commissariat aux comptes. Ce contrôle s'est déroulé au printemps 2017. Il a porté sur l'organisation et les procédures du cabinet ainsi que sur l'examen d'une sélection de mandats détenus par les sociétés du groupe Grant Thornton. Les contrôleurs ont également vérifié la mise en œuvre effective des actions décidées par le cabinet pour répondre aux points d'amélioration signalés à l'issue du précédent contrôle périodique. Le rapport final a été transmis au cabinet le 2 mai 2018.

## 4 Clients

### 4.1 Chiffre d'affaires du réseau international

Le chiffre d'affaires global est en hausse de 9,4 % à près de 5,5 milliards de dollars.

### 4.2 Chiffre d'affaires « Assurance » du réseau européen

Le chiffre d'affaires « Assurance » des sociétés membres de GTI International au sein de l'Union Européenne lié à la certification des comptes s'élève à 511,6 M\$. Ce montant inclut le chiffre d'affaires total réalisé au sein de l'UE provenant :

- des revenus du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'EIP et de filiales d'EIP,
- des revenus provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'autres entités,
- des revenus de missions d'audit contractuel.

### 4.3 Chiffre d'affaires du réseau France

Les revenus de Grant Thornton en France s'élèvent à **182,36 millions d'euros** pour l'exercice clos le 30 septembre 2018.

Informations sur le chiffre d'affaires total, telles que requises par l'article R.823-21 du Code de commerce et l'article 13 du règlement (UE) no° 537/2014 :

Typologie de chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires (en M€)
Chiffre d'affaires provenant de la certification des comptes annuels et consolidés des entités EIP et filiales françaises d'EIP Européennes (hors SACC)	13,43
Chiffre d'affaires provenant de la certification des comptes annuels et consolidés des entités autres que EIP (hors SACC)	43,99
Chiffre d'affaires provenant des SACC pour l'ensemble des entités contrôlées (EIP et non EIP)	5,45
Chiffre d'affaires non Audit	119,49
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>182,36</b>

*SACC : Services autres que le commissariat aux comptes*

## 5 Capital Humain

### 5.1 Collaborateurs et Associés

#### 5.1.1 Effectifs au plan international

Au 30 septembre 2018, Grant Thornton International rassemble 52 686 collaborateurs répartis dans près de 140 pays, dont 3 535 associés.

#### 5.1.2 Effectifs en France

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2018, Grant Thornton en France rassemble 1 747 collaborateurs répartis dans 23 bureaux, dont 108 associés.

Les associés du groupe Grant Thornton signant des mandats de commissariat aux comptes au nom des sociétés de Commissaires aux comptes mentionnées au 1.1.1 sont au nombre de 69.

Les chiffres clés liés à l'évolution du personnel sont présentés ci-dessous :

	2018	2017	2016	2015	2014
Nombre collaborateurs	1 747	1 792	1 670	1 332	1 339
Dont associés	108	111	112	112	99
Nombre Bureaux	23	23	23	23	23

### 5.2 Information sur la politique de rémunération

#### *Information sur les bases de rétributions des associés*

Leurs rétributions sont composées d'une partie fixe et d'une partie variable. Cette dernière est fonction de l'atteinte des objectifs à la fois individuels et collectifs. Les critères d'appréciation prennent en considération la contribution à la mise en œuvre du plan stratégique, le développement, le *management* des collaborateurs, la qualité professionnelle et l'expertise technique, les activités d'intérêt commun et la gestion des missions.

Le plan stratégique fait explicitement référence au respect des valeurs professionnelles, notamment celle de l'indépendance. Par conséquent, aucune incitation financière ne peut conduire un associé à se mettre en infraction avec les règles d'indépendance fixées.

La rétribution des associés est fixée en fonction de règles et de procédures arrêtées par le Comité de Direction. Le Comité des Rétributions s'assure du respect de ces dernières.

#### *Prise en compte de la qualité de la mission de la certification dans la détermination de la rémunération*

Des procédures assurent une politique de rémunération appropriée notamment par des incitations à la performance garantes de la qualité de la mission de certification.

L'évaluation de la performance intègre un volet 'qualité audit' avec un système de notation propre. Cette notation est arrêtée par la Direction nationale audit sur la base des contrôles qualité interne et externes menés sur la période. Elle est communiquée aux Directeurs de périmètre pour chaque associé ayant une activité audit. L'évaluation globale de l'associé est établie par le Directeur de périmètre. La rémunération des associés comporte une part variable qui dépend pour partie de cette évaluation. La Direction Générale supervise ce processus global d'évaluation annuelle dont les modalités sont revues par le Comité des rémunérations.

### 5.3 Formation continue

Le développement des compétences de nos collaborateurs et associés est au cœur de notre stratégie.

Grant Thornton déploie une gamme d'actions visant à développer en permanence leur expertise technique et technologique, leur esprit critique mais aussi leur aisance relationnelle, leurs aptitudes managériales et de communication.

Chaque collaborateur bénéficie d'un parcours adapté à ses besoins spécifiques, son métier, son expérience, sa trajectoire professionnelle. A cet égard, nous considérons chacune et chacun comme *unique* ; c'est ce qui fait la force de notre Groupe.

Les nouveaux entrants débutants sont réunis en séminaire résidentiel. Ils reçoivent la formation méthodologique correspondant à leur activité et sont accompagnés individuellement au travers d'un dispositif de tutorat qui assure leur pleine intégration au sein du cabinet. Nous avons à cœur de les accueillir dans les meilleures conditions, de partager la passion et l'exigence de nos métiers et de leur transmettre nos valeurs et notre culture.

### Les actions de formations dispensées

Le programme comprend :

- Les formations à la carte : elles couvrent toutes les disciplines nécessaires à l'exercice de nos activités (audit et contrôle interne, comptabilité, gestion, finance, conseil, fiscalité, droit, management, communication, développement commercial, outils du cabinet)
- Les Parcours métiers : formations obligatoires propres aux spécificités, aux réglementations et aux méthodologies des différentes activités du cabinet
- Le PASS GT : parcours de formation aux *softskills* de 14 journées organisé en 4 cycles destinés aux collaborateurs seniors à senior managers
- Les réunions d'actualité
- Des formations à l'anglais des affaires
- Une préparation aux examens professionnels

Cinq programmes d'excellence complètent ce dispositif :

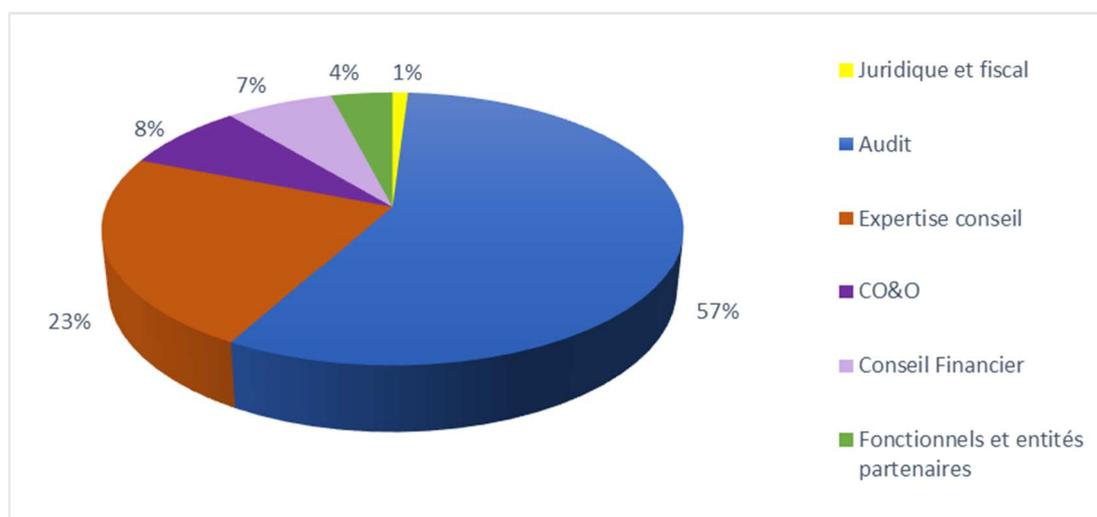
- *L'Incubateur GT*  
Ce programme original s'adresse aux senior managers. Il a pour ambition de les préparer à devenir de possibles futurs associés. Il leur permet d'intégrer pleinement notre stratégie, leur donne l'opportunité de bénéficier d'un enseignement en matière d'analyse stratégique ; enfin et surtout, il leur permet de développer leur leadership personnel et professionnel au travers d'outils d'évaluation et d'actions de coaching ciblées.
- *L'Académie ICP « Innovation, Croissance et performance des entreprises »*  
Ce parcours étalé sur deux ans a pour objectif de partager nos expertises les plus pointues et développer notre activité de conseil aux PME et ETI, en intégrant l'esprit, la méthodologie et les comportements attendus pour se positionner comme un relai incontournable de la démarche ICP.
- *Sales Performance*

Ce parcours dispensé aux associés et directeurs, développe un entraînement spécifique dans l'environnement de Grant Thornton : savoir créer de la valeur pour devenir un partenaire stratégique à long terme, affiner les outils d'analyse d'une opportunité commerciale, acquérir les réflexes pour s'approprier les bonnes pratiques sont les axes principaux de ce programme.

- *Springboard*, Tremplin pour les femmes  
Ce parcours d'excellence « Management, Carrière et Leadership au féminin », a pour ambition de permettre aux jeunes femmes du cabinet de se développer à la fois professionnellement et personnellement, au travers d'un parcours de 4 jour sur 4 mois.
- Trajectoire Assistantes  
Ce programme est proposé aux assistantes pour développer leur aisance relationnelle tout en s'affirmant, organiser leur temps selon leurs priorités clés pour mieux coordonner leur activité avec celles des collaborateurs et associés.

La formation dispensée au cours de la saison 2017/2018 a représenté au total **56 400 heures dont 53 800 heures de participation et 2 600 heures d'animation**. Près de 134 collaborateurs et associés du cabinet ont été mis à contribution pour la conception et l'animation de ces actions.

### Répartition des heures par métiers



**La Direction générale de Grant Thornton** confirme que la politique de formation continue permet aux commissaires aux comptes inscrits de respecter leur obligation de formation, conformément aux dispositions des articles L.822-4 et R.822-61 du Code de Commerce.

Le programme permet de répondre aux dispositions de l'arrêté du 19 décembre 2008 relatif à la formation professionnelle des commissaires aux comptes : 120 heures d'activités de formation sur une période de 3 années consécutives dont un minimum de 60 heures portant sur des actions homologuées par le Comité scientifique institué par cet arrêté, et avec un minimum annuel de 20 heures.

## 6 Mandats détenus dans des entités d'intérêt public et des sociétés de financement

### 6.1 Entités cotées sur un marché réglementé

Société cotée sur un marché réglementé
Abéo
ADL Partner
Altarea Cogedim
Altareit
Alten
AtoS SE
Bic
Biomérieux
Bleecker
Blue Solutions
Bolloré
Cegedim
Cellnovo
Cohéris
Compagnie du Cambodge
Devoteam
Esso SAF
Financière de l'Odé
Financière Moncey
Frey
Fromageries Bel (filiale d'Unibel)
Genfit
Genkyotex (anciennement Genticel)
GFI Informatique (2)
Graines Voltz
Grenobloise d'Electronique et d'Automatismes
Havas

Société cotée sur un marché réglementé
Hermès International
ID Logistics (1)
Ipsos
ITS Group
Jacquet Métal Service
La Foncière Verte
Lafuma
Lanson BCC
Latécoère
Média 6
Mediawan
Micropole
Nanobiotix
Oeneo
Onxeo
Orège
Paris Real Estate Fund (PAREF)
Patrimoine & Commerce (ex Billon SA)
Pierre & Vacances
Plastiques du Val de Loire
Quotium Technologies
Roche Bobois (1)
Société Industrielle et Financière de l'Artois
Soft Computing
Transgène
Unibel (mère de Fromageries Bel)
Worldline (filiale AtoS SE)
Ymagis

Société dont les titres de créance sont cotés sur un marché réglementé
Altrad Investment Authority
Sagess
Unedic (1)

Entité dont les titres de créances sont cotés sur un marché réglementé
CHR Metz
CHU Amiens
CHU Angers
CHU Brest
CHU Nancy
CHU Poitiers
CHU Rennes
CHU Toulouse

### 6.2 Etablissements de crédit et sociétés de financement

Etablissement de crédit
BFM - Banque Française Mutualiste (1)
Crédit municipal d'Avignon
Crédit municipal de Marseille
Crédit municipal de Paris
Crédit municipal de Toulon
EBI SA (Ecobank) (1)
Edmond de Rothschild France

Sociétés de financement
CGLLS
SOCOREC

## 6.3 Entreprises d'assurances

Institution de prévoyance
AUDIENS Prévoyance
Carco Prévoyance
Humanis Prévoyance (ex Novalis Prévoyance)
Institution de prévoyance Banque Populaire (IPBP)
Institution de prévoyance des salariés des entreprises du groupe de la Caisse des dépôts et consignations et autres collectivités (IPSEC)
IRP Auto Prévoyance Santé (ex IPSA)
OCIRP

Société de Groupe Assurantiel de Protection Sociale (GAPS)
Humanis Développement Solidaire (1)

Union Mutualiste de Groupe (UMG)
VYV (ISTYA)

Mutuelle Livre II
Caisse Nationale Mutualiste
EOVI Mutuelle
IRP Auto MPA
MGP Santé
Mutex Union (ex UNPMF)
Mutuelle des clercs et employés de notaire
Mutuelle du Personnel du Groupe RATP
Mutuelle familiale de l'Indre
Mutuelle GMC Santé
Mutuelle Humanis Nationale
Mutuelle interentreprises du GAN
Mutuelle nationale des hospitaliers et des personnels de santé
Radiance Groupe Humanis Grand Est
Société mutualiste des étudiants de la région parisienne
Solimut (1)
UMEN (Ex La Mutuelle Audiens)
Union mutualiste générale de prévoyance

Entreprise d'assurance
AREAS Dommages
AREAS VIE
Humanis Assurance
Les Risques Civils de la Boulangerie Française
Mutuelle d'assurance des pharmaciens
Sham
Sham Vie

(1) Nouveau mandat EIP – La première certification sera postérieure au 30 septembre 2018

(2) Retrait de cote intervenu postérieurement au 30 septembre 2018

## 7 Déclaration de la Direction

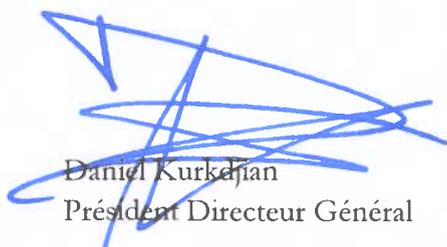
Je confirme, en application des dispositions prévues à l'article R. 823-21 du Code de commerce, que :

- l'application du dispositif de maintien et de contrôle de l'indépendance, décrit dans ce rapport, a fait l'objet d'une vérification interne ;
- la politique de formation continue exposée dans ce rapport est déterminée de façon à permettre le respect des dispositions des articles L. 822-4 et R. 822-61 du Code de commerce et qu'elle est applicable à l'ensemble des professionnels concernés.

Par ailleurs, les contrôles de qualité les plus récents effectués sur la qualité de nos audits, tout en ayant conduit à identifier des axes d'amélioration, permettent de conclure que les procédures de contrôle interne en place sont bien conçues et fonctionnent convenablement. Les constats effectués à l'occasion des différents contrôles donnent lieu à la mise en œuvre de plans d'actions.

Sur la base des résultats de son système de contrôle de qualité, Grant Thornton International a confirmé que son organisation satisfaisait aux critères d'éligibilité en tant que membre du Forum of Firms.

Paris, le 31 janvier 2019



Daniel Kurkdjian  
Président Directeur Général