



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™



Grant Thornton  
100, rue de Courcelles  
75017 Paris

Exercice clos le 30 septembre 2015

## **Rapport de Transparence 2015**

---

Nous vous présentons ce rapport conformément à l'article R. 823-21 du Code de commerce, qui dispose que les Commissaires aux comptes doivent publier sur leur site internet un rapport de transparence dès lors qu'ils sont désignés auprès de personnes ou d'entités dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou auprès d'établissements de crédit.

## Sommaire

1	Le Groupe Grant Thornton	4
<b>1.1</b>	<b>Le Cabinet Grant Thornton en France</b>	<b>4</b>
1.1.1	Description des entités CAC en France	4
1.1.2	Description du Réseau en France	4
1.1.3	Description de la Gouvernance	5
<b>1.2</b>	<b>Le Cabinet Grant Thornton au plan International</b>	<b>8</b>
1.2.1	Description du réseau international	8
1.2.2	Description de la Gouvernance	9
2	Gestion des risques du cabinet	10
<b>2.1</b>	<b>Description des procédures relatives à l'Indépendance</b>	<b>10</b>
2.1.1	Acceptation et maintien des mandats et missions de commissaire aux comptes	10
2.1.2	Vérification de l'indépendance du personnel	11
<b>2.2</b>	<b>Contrôle Qualité</b>	<b>11</b>
2.2.1	Description du contrôle interne de qualité au niveau du cabinet	12
2.2.2	Description du contrôle qualité du réseau international	12
2.2.3	Contrôle de la qualité de la mission	12
3	Contrôle externe de la qualité	12
4	Clients	13
<b>4.1</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>13</b>
4.1.1	Chiffre d'affaires du réseau international	13
4.1.2	Chiffre d'affaires du réseau France	13
4.1.3	Chiffre d'affaires des structures professionnelles en France	14
<b>4.2</b>	<b>Listes des entités concernées</b>	<b>14</b>
4.2.1	Liste des personnes ou entités cotées sur un marché réglementé	14
4.2.2	Liste des établissements de crédit et sociétés de financement	15
5	Capital Humain	16
<b>5.1</b>	<b>Collaborateurs</b>	<b>16</b>
5.1.1	Effectifs au plan international	16
5.1.2	Effectifs en France	16
<b>5.2</b>	<b>Associés</b>	<b>16</b>
5.2.1	Nombre d'effectifs au plan international	16
5.2.2	Nombre d'effectifs en France	17
5.2.3	Information sur bases de rémunérations des associés	17
<b>5.3</b>	<b>Formation Continue</b>	<b>17</b>
6	Finance	19
<b>6.1</b>	<b>Informations financières et pertinence sur les activités du Cabinet</b>	<b>19</b>
7	Déclaration de la Direction	20

## 1 Le Groupe Grant Thornton

### 1.1 Le Cabinet Grant Thornton en France

Les activités du Groupe 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 de **GT Société d'Avocats**.

#### 1.1.1 Description des entités CAC en France

Sociétés du groupe inscrites auprès d'une Compagnie régionale des commissaires aux comptes

Sociétés	Forme juridique	Capital
Grant Thornton	SA	2 297 184
Igec	SA	46 000
AEG Finances	SAS	276 000
ADG International	SA	603 880
Carib Audit & Conseil	SAS	10 000
Philippe Venet Grant Thornton	SA	130 000
AACE IDF	SA	230 000
Tuillet Audit	SA	429 080
Groupe Tuillet	SAS	4 100 118
CodisConseils	SAS	741 500

#### 1.1.2 Description du Réseau en France

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

## Description du réseau régional

Le *management* du Groupe s'appuie sur 6 directions régionales placées chacune sous la responsabilité d'un directeur, membre du Comité de Direction des Régions. Ce Comité est présidé et animé par **Robert Dambo**, Directeur Général Délégué et Directeur de la Région Centre Est.

Le rôle des directeurs régionaux est avant tout de décliner, au plan régional, la stratégie et le plan d'actions défini au plan national.

Régions	Nom Prénom
Paris Ile de France	Amselem Victor
Centre Est	Dambo Robert
Centre Ouest	Nioche Olivier
Nord	Hazebrouck Didier
Provence-Méditerranée	Pinarbasi Armand
Sud Ouest	Labadie Martine

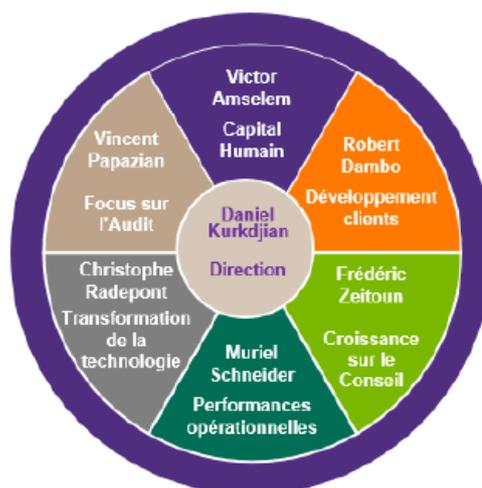
### 1.1.3 Description de la Gouvernance

## Le Comité de Direction

Le Comité de Direction est composé de 7 membres – dont les 3 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 de Direction de Paris

Le Comité de Direction de Paris décide du déploiement par les périmètres parisiens des actions découlant du plan d'action national.

Il est composé de huit membres plus son Président (**Victor Amselem**), Directeurs de périmètres parisiens :

**Ses membres sont :** **Vincent Frambourt** (Audit), **Hervé Sauce** (Expertise Conseil), **Mathieu Devillers** (IBS), **Thierry Dartus** (Conseil Financier), **Nicolas Guillaume** (Conseil Opérationnel & *Outsourcing*), **Anne Frede** (Juridique et Fiscal), **Cyril Brogniart** (Public - Economie - Protection Sociale), **Jacques-Edouard Nouveau** (GT *Executive*).

## > Le Comité de Direction des Régions

Le Comité de Direction des Régions décide du déploiement par les régions des actions découlant du plan d'action national.

Il est composé de cinq membres dont son Président (**Robert Dambo**), Directeurs Régionaux :

**Ses membres sont :** **Robert Dambo** (Centre-Est), **Didier Hazebrouck** (Nord), **Armand Pinarbasi** (Provence-Méditerranée), **Olivier Nioche** (Centre-Ouest), **Martine Labadie** (Sud-Ouest).

## > Le Comité de Direction des Métiers

Le Comité de Direction des Métiers décide du déploiement par les Métiers et le FS des actions découlant du plan d'action national. Il assure le niveau de qualité maximal et supervise le *Risk Management*.

Il est présidé par **Daniel Kurkdjian** et est composé des Directeurs Métiers et du *Financial Services*.

**Ses membres sont :** **Vincent Papazian** pour l'Audit, **Laurent Prost** pour l'Expertise Conseil, **Frédéric Zeitoun** pour le Conseil Financier, **Christophe Radepont** pour le Conseil Opérationnel & *Outsourcing*, **Anne Frede** pour le Juridique et Fiscal, et **Laurent Mader** pour tous les aspects liés aux activités de *Financial Services*.

## Le Comité Exécutif

Le Comité exécutif est composé d'un groupe restreint de 5 membres et animé par le Président du Groupe. Les autres membres sont les Directeurs Généraux délégués, 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**- de deux Directeurs Généraux délégués -**Victor Amselem et 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 en France

### Le Conseil de Gouvernance

Le Conseil de Gouvernance, composé de 12 membres, est présidé par **Jean-François Baloteaud**.

**Ses membres sont : Olivier Bochet, Thierry Dartus, Mathieu Devillers, Véronique Dvorak, Vincent Frambourt, Jocelyn Grignon, Michel Jolly, Françoise Méchin, Olivier Nioche, Patrick Romagnoli et Sylvie Scelles-Tave.**

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), Véronique Dvorak et Françoise Méchin.**

## > Le Comité de rétribution

Composé de 3 membres, le Comité de Rétribution 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 :** **Thierry Dartus** (Président), **Olivier Bochet** et **Jocelyn Grignon**.

## > 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), **Patrick Romagnoli** et **Sylvie Scelles-Tave**.

## > Le Comité Stratégique

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), **Jocelyn Grignon**, **Michel Jolly**, **Françoise Méchin** et **Sylvie Scelles-Tave**.

## 1.2 Le Cabinet Grant Thornton au plan International

### 1.2.1 Description du réseau international

#### Grant Thornton à l'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 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 en France est membre de Grant Thornton International depuis janvier 1990.

## 1.2.2 Description de la Gouvernance

### Description de la Gouvernance au plan international

#### *CEO Chief Executive Officer*

Le rôle du Président de Grant Thornton International 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 tâches de gestion. Il a aussi autorité pour choisir un nouveau membre, en accord avec les critères d'admission imposés par le Conseil d'Administration. Le Président actuel de Grant Thornton International est **Edward Nusbaum** depuis le 1er janvier 2010.

#### *BOG Board Of Governors*

Le Conseil d'Administration de Grant Thornton International est constitué du Président et de 17 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, 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 5 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 en face à face, en conférence téléphonique ou en visioconférence.

## 2 Gestion des risques du cabinet

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.

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,
- 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 à l'*Ethics & Quality Control Manual* de Grant Thornton International, qui est établi par Grant Thornton International 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.

### 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, ...).

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 identique à celle définie pour l'acceptation de nouveaux mandats.

La procédure d'acceptation d'une mission 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 missions de diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes (« DDL ») font également l'objet d'une politique et d'une procédure d'acceptation complémentaires.

Les procédures de recherche de conflits d'intérêts sont également mises en œuvre pour les autres missions susceptibles d'être confiées à un commissaire aux comptes, telles que les missions de commissariat aux apports, commissariat à la fusion, etc.

## 2.1.2 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 et d'éthique ;
- D'une déclaration d'indépendance des membres de l'équipe d'audit intervenant sur un mandat, documentée dans le dossier d'audit électronique du mandat ;
- Du système de *Global Independence System*.

La signature de la confirmation annuelle d'indépendance et d'éthique contient des confirmations des associés et collaborateurs visant à assurer 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 d'intérêts financiers par les associés et *senior managers*. 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 sensibles (*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 *seniors managers*. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, la population des collaborateurs concernée par le *Global Independence System* a été élargie à d'autres collaborateurs au-delà des *seniors managers*.

Une cellule interne de déontologie est chargée d'évaluer les situations susceptibles de générer un risque au regard des règles de déontologie et d'indépendance ou de gestion de conflits d'intérêt et de faire des recommandations pour la résolution de ces situations, par exemple par la définition de mesures de sauvegarde.

## 2.2 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.

## 2.2.1 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 et mandats de sociétés cotées 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 relatives à la qualité dont elle dispose. 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 dernier contrôle qualité réalisé seront présentées au Comité de Direction au premier trimestre 2016.

## 2.2.2 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 ou plus souvent pour les membres plus importants du réseau tels que Grant Thornton France, comprend une vérification de la mise en œuvre par le cabinet membre de son dispositif de contrôle de la qualité ainsi que l'examen de dossiers d'audit. 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 3ème trimestre 2015.

## 2.2.3 Contrôle de la qualité de la mission

Ce contrôle est constitué par la revue indépendante qui est mise en œuvre sur les mandats présentant des caractéristiques définies, notamment en matière de risque d'audit. Elle porte sur les rapports avant leur émission. Elle est réalisée par un associé 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 associés en charge de la revue indépendante d'un mandat sont soumis à une rotation après six années consécutives d'exécution de la revue sur ce mandat.

Tous les mandats de sociétés cotées, d'établissements de crédit et de sociétés de financement sont soumis à une revue indépendante.

## 3 Contrôle externe de la qualité

Les sociétés du groupe Grant Thornton inscrites en qualité de commissaire aux comptes sont soumises aux contrôles externes périodiques prévus 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 en application de l'article R. 821-26 du Code de commerce. Ce contrôle s'est déroulé au printemps 2015. Il a porté sur l'organisation et les procédures du cabinet ainsi que sur l'examen d'une sélection de mandats détenus par des 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 définitif a été transmis en octobre 2015.

## 4 Clients

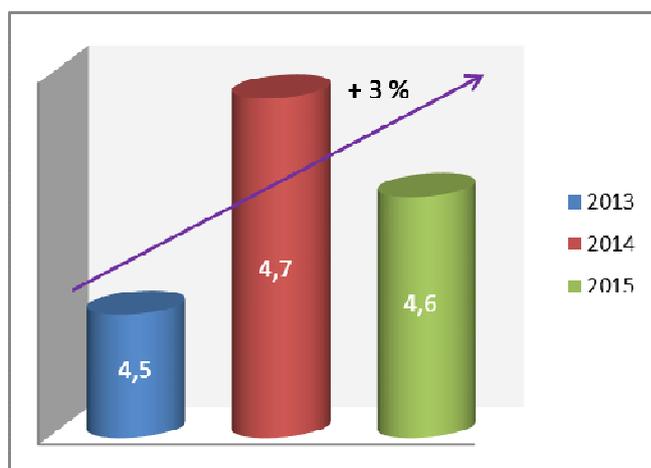
### 4.1 Chiffre d'affaires

#### 4.1.1 Chiffre d'affaires du réseau international

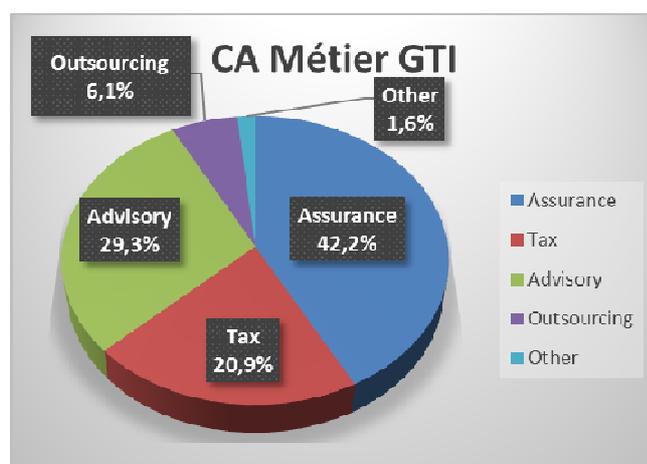
Le chiffre d'affaires global est en baisse de 2 % à plus de 4,6 milliards de dollars.

Analyse sur 3 ans (2013-2015) en milliards de dollars

Evolution Chiffre d'affaires



Ventilation du Chiffre d'affaires par activités

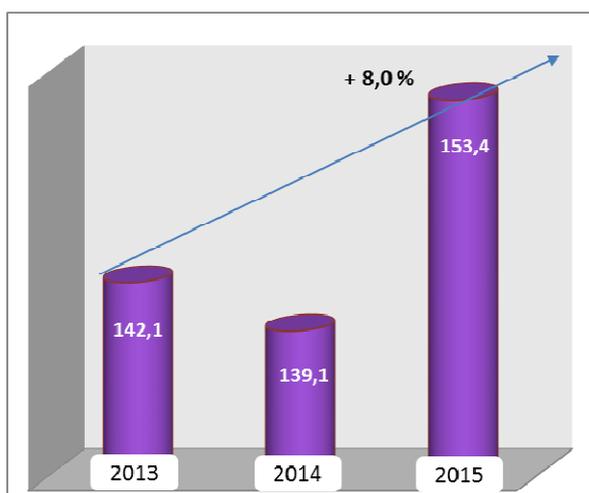


#### 4.1.2 Chiffre d'affaires du réseau France

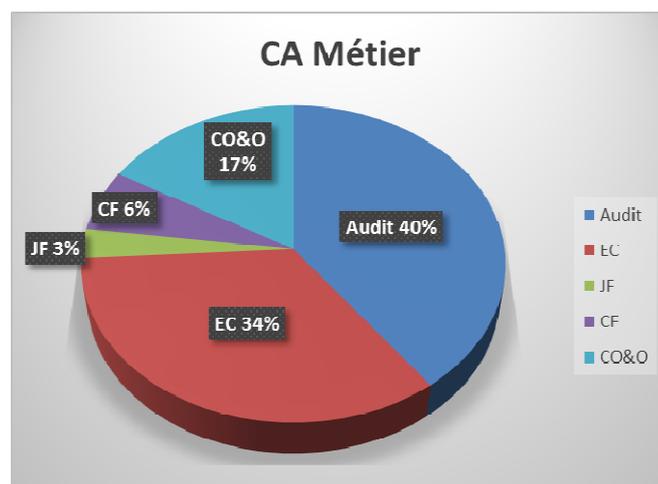
Grant Thornton en France a réalisé, sur l'exercice 2014-2015, un chiffre d'affaires global de 153,4 millions d'euros. Ce chiffre d'affaires est composé du chiffre d'affaires Grant Thornton sur 12 mois et du chiffre d'affaires relatif aux croissances externes 2014-2015 (CodisConseils sur 5 mois et Tuillet sur 8 mois).

Analyse sur 3 ans (2013-2015) en millions d'euros

Evolution Chiffre d'affaire



Ventilation du Chiffre d'affaires par activités



## 4.1.3 Chiffre d'affaires des structures professionnelles en France

### Ventilation par nature de missions Audit

Nature Audit	2014	2015
Missions CAC	49,6	56,9
Missions CAA	0,5	0,4
Audit contractuel	4,0	5,5
	54,1	62,8

NB : Le chiffre d'affaires 2015 tient compte du chiffre d'affaires du Groupe Tuillet sur 12 mois.

## 4.2 Listes des entités concernées

Liste des personnes ou entités dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, des établissements de crédit et sociétés de financement pour lesquels le cabinet a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé.

### 4.2.1 Liste des personnes ou entités cotées sur un marché réglementé

Liste des personnes ou entités dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé pour lesquelles le cabinet a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé couvrant la période du 1<sup>er</sup> octobre 2014 au 30 septembre 2015.

ADL PARTNER  
 ALTAREA  
 ALTAREIT  
 ALTEN  
 ATOS  
 AUDIKA GROUPE  
 AUSY  
 BIC  
 BIOALLIANCE PHARMA  
 BLEECKER  
 BLUE SOLUTIONS  
 BOLLORE  
 CATERING INTERNATIONAL & SERVICES  
 CEGEDIM  
 CEGID GROUP  
 COMPAGNIE DU CAMBODGE  
 DEVOTEAM  
 ESSO SAF  
 FINANCIERE DE L'ODET  
 FINANCIERE MONCEY  
 FONCIERE SEPRIC  
 FREY  
 FROMAGERIES BEL  
 GEA  
 GENFIT  
 GENTICEL  
 GFI INFORMATIQUE  
 GRANDS MOULINS DE STRASBOURG

HAVAS  
 IPSOS  
 ITS GROUP  
 JACQUET METAL SERVICE  
 LA FONCIERE VERTE  
 LAFUMA  
 LANSON BCC  
 LA TECOERE  
 MEDIA 6  
 MICROPOLE UNIVERS  
 NORBERT DENTRESSANGLE  
 OENEO  
**OREGE**  
 PATRIMOINE & COMMERCE  
 PIERRE ET VACANCES  
 PLASTIQUES DU VAL DE LOIRE  
 QUOTIUM TECHNOLOGIES  
**SAGESS**  
 SOCIETE INDUSTRIELLE ET FINANCIERE DE L'ARTOIS  
 SOFT COMPUTING  
 UNIBEL  
 VIADEO  
 WORLDLINE  
 YMAGIS  
 VIADEO  
 WORLDLINE  
 YMAGIS

Grant Thornton a :

- été nommé commissaire aux comptes de Cellnovo Group, dont les actions ont été cotées sur Euronext Paris en juillet 2015, et de Devernois en juin 2015 ;
- démissionné des mandats Grands Moulins de Strasbourg et Norbert Dentressangle avec une date d'effet postérieure à la date de clôture de l'exercice social du cabinet.

#### 4.2.2 Liste des établissements de crédit et sociétés de financement

Listes des établissements de crédit et sociétés de financement pour lesquels le cabinet a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé couvrant la période du 1<sup>er</sup> octobre 2014 au 30 septembre 2015.

BANCO ESPIRITO SANTO ET DE LA VENETIE
BANK OF INDIA
CREDIT MUNICIPAL DE NIMES
SOCOREC
CREDIT MUNICIPAL D'AVIGNON
CREDIT MUNICIPAL DE MARSEILLE
CREDIT MUNICIPAL DE PARIS
CREDIT MUNICIPAL DE TOULON

Le mandat de la succursale en France de Bank of India est arrivé à son terme en mai 2015 à l'issue de la certification des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Grant Thornton a été nommé commissaire aux comptes de la succursale en France de State Bank of India. Le premier exercice certifié sera celui de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## 5 Capital Humain

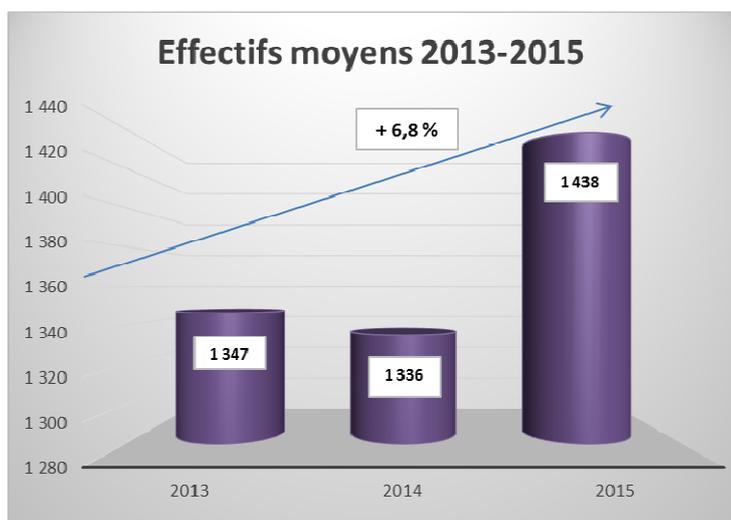
### 5.1 Collaborateurs

#### 5.1.1 Effectifs au plan international

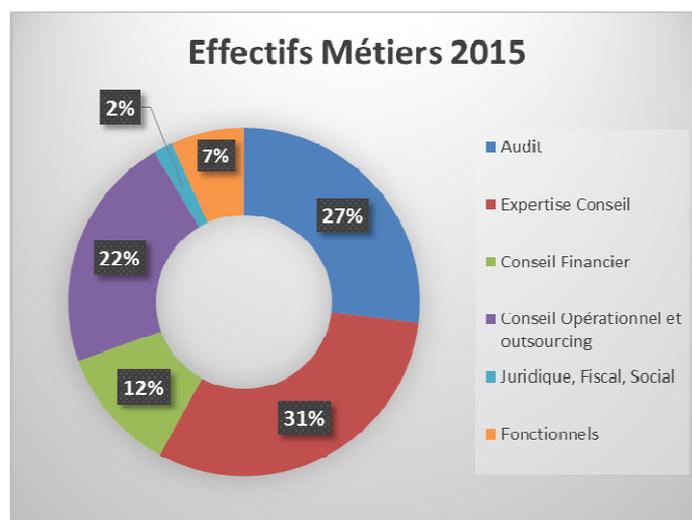
Pour 2014-2015, Grant Thornton International rassemble 42 204 collaborateurs répartis dans 135 pays.

#### 5.1.2 Effectifs en France

##### Evolution de l'effectif moyen



##### Ventilation de l'effectif par métiers



### 5.2 Associés

#### 5.2.1 Nombre d'effectifs au plan international

##### Evolution du nombre d'associés et de collaborateurs sur 3 ans (GTI)

Fonction	2013	2014	2015
Associés	2 907	2 975	3 087
Collaborateurs	35 636	37 222	39 077
<b>Total</b>	<b>38 543</b>	<b>40 197</b>	<b>42 164</b>

## 5.2.2 Nombre d'effectifs en France

Grant Thornton en France compte 112 associés au 30 septembre 2015.

### Evolution du nombre d'associés sur 3 ans

Fonction	2013	2014	2015
Associés	103	99	112
Collaborateurs	1 236	1 233	1 431
<b>Total</b>	<b>1 339</b>	<b>1 332</b>	<b>1 543</b>

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 79.

## 5.2.3 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 rémunération des associés est fixée en fonction de règles et de procédures arrêtées par le Comité de Direction. Le Comité des Rémunérations s'assure du respect de ces dernières.

## 5.3 Formation Continue

La formation est un des piliers de notre stratégie *Growing together 2020*. Notre ambition de qualité et d'excellence fait du développement des compétences de nos collaborateurs et associés un enjeu central.

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

Chaque collaborateur bénéficie ainsi d'un parcours de formation adapté à ses besoins spécifiques, son métier, son expérience, sa trajectoire professionnelle : nous savons que chacune et chacun est Unique ; cette considération de l'individu fait la force de notre Groupe.

Nous avons à cœur d'accueillir chaque nouveau collaborateur, stagiaire, débutant ou confirmé, de partager la passion et l'exigence de nos métiers et de leur transmettre nos valeurs et notre culture.

Chaque année les nouveaux entrants débutants sont réunis en séminaire résidentiel début octobre. 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.

Parmi ceux-ci, les jeunes ingénieurs de l'Audit bénéficient d'un programme complémentaire de 21 journées pour les former aux grands principes de la comptabilité et leur permettre d'acquérir les notions fondamentales en matière de fiscalité, droit des sociétés, contrôle de gestion et analyse financière.

### Les actions de formations dispensées

Le programme de formation comprend :

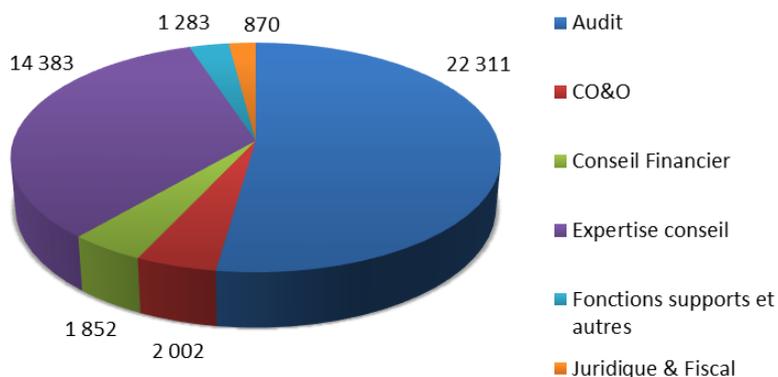
- Les parcours métiers : formations obligatoires propres aux spécificités, aux réglementations et aux méthodologies des différentes activités du cabinet
- Les formations à la carte : elles couvrent toutes les disciplines nécessaires à l'exercice de nos activités : audit et contrôle interne, comptabilité, gestion, finance, conseil, fiscalité, droit, management, communication, développement commercial, outils du cabinet
- Les réunions d'actualité
- Des formations à l'anglais des affaires
- Une préparation aux examens professionnels

Trois programmes d'excellence complètent ce dispositif :

- L'Incubateur : ce programme original qui s'adresse aux seniors managers a pour ambition de les préparer à devenir de possibles futurs associés. Il leur permet de connaître le Groupe et le réseau international sous ses différentes facettes et d'intégrer pleinement notre stratégie. Il leur donne aussi l'opportunité de bénéficier d'un enseignement en matière d'analyse stratégique. Il leur permet enfin 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 », parcours sur trois ans pour développer une activité de conseil aux PME et ETI, partager nos expertises les plus pointues et mettre en œuvre de nouvelles missions auprès de clients existants et de prospects.
- Top management, rendez-vous annuel qui réunit l'ensemble des associés et senior managers du cabinet sur des problématiques de management et d'innovation.

La formation dispensée au cours de la saison 2014/2015 a représenté au total 42 700 heures. Plus d'une centaine de collaborateurs et associés (127 au total) ont été mis à contribution pour l'animation de ces actions. Les heures de formations par métiers s'articulent comme suit :

Ventilation 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 Finance

### 6.1 Informations financières et pertinence sur les activités du Cabinet

	2015	2014	2013	2012	2011
Chiffre d'affaires (M€)	153,4 M€	139,1 M€	142,1 M€	138, M€	134,6 M€
Résultat Net	5,4	4,2	2,6	1,5	2,4
Trésorerie Nette	10,7	2,7	5,5	1,4	5,1
Nombre de collaborateurs	1 543	1 332	1 339	1 354	1 295
dont associés	112	99	103	110	112
Nombre de bureaux	22	22	22	22	22

## 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 21 décembre 2015

Daniel Kurkdjian  
Président Directeur Général