

STF-215\_Ann\_3/2019



## Proposition de collaboration pour l'analyse de capacités



Octobre, 2018

© 2018 Grant Thornton S.L.P. Tous droits réservés.

Le contenu de cette documentation est la propriété de Grant Thornton, elle est considérée comme strictement confidentielle et a été élaborée avec la compréhension qu'elle ne va jamais être montrée ou divulguée à des personnes extérieures à la Commission internationale pour la conservation des thonidés de l'Atlantique.

Cette proposition a été élaborée par Grant Thornton et est sa propriété exclusive tant qu'une éventuelle embauche de nos services professionnels n'est pas formalisée par la Commission susmentionnée. Jusqu'à ce moment, son contenu ne peut être divulgué à des tiers, et aucune des approches, méthodologies et informations spécifiques développées par Grant Thornton ne peut être utilisée.

En outre, les politiques de Grant Thornton garantissent que la confidentialité des informations détenues par la Commission internationale pour la conservation des thonidés –et obtenues en raison de la fourniture de services professionnels– est respectée, et ne peut être utilisée et divulguée qu'au service des objectifs pour lesquels son utilisation a été autorisée.

Pour plus d'informations, s'il vous plaît visitez [www.GrantThornton.es](http://www.GrantThornton.es)

Chers Messieurs,

Nous sommes heureux de présenter notre **proposition** de services professionnels (ci-après "la proposition") pour **le projet collaboratif d'Analyse des Capacités de la Commission Internationale pour la Conservation des Thonidés de l'Atlantique** (ci-après, la Commission ou l'ICAAT).

Nous avons formulé cette proposition sur la base des informations que vous nous avez données lors des conversations précédentes, ainsi que de notre **expérience** dans la réalisation de ce type de projet.

Nous vous remercions de nous donner l'occasion de présenter notre proposition de services professionnels. Soyez assuré que nous ferons de notre mieux pour vous offrir un **service efficace**. En cas de mérite de votre confiance, nous nous engageons à effectuer le travail avec les plus **hauts standards de qualité** et dans les **termes prévus**, en lui affectant nos **meilleurs professionnels** et en proposant des recommandations pouvant contribuer à améliorer vos procédures.

Avec cette proposition, nous voudrions **confirmer** par écrit la **portée et le but** de notre intervention professionnelle, ainsi que le degré de nos **responsabilités** dans la réalisation du travail.

En espérant que cette proposition réponde à vos attentes, nous restons à votre disposition pour tout renseignement utile.

Cordialement,



Jaime Romano



# Sommaire

1. Antécédents

---
2. Objectifs et Portée

---
3. Approche méthodologique

---
4. Planification et équipe de travail

---
5. Références

---
6. Honoraires et Facturation

---
7. Pourquoi Grant Thornton?

---
8. Termes de collaboration et termes contractuels

---

# 1. Antécédents



- La Commission Internationale pour la Conservation des Thonidés de l'Atlantique est une **organisation de pêche intergouvernementale responsable de la conservation des thons** et des espèces apparentées dans l'océan Atlantique et les mers adjacentes telles que la Méditerranée. Actuellement, il y a 52 Parties contractantes et tout gouvernement faisant partie des Nations Unies (ONU) peut s'adhérer.
- L'organisation a été **créée en 1996** pendant les jours de la Conférence de Plénipotentiaires sur la Protection des Thonidés de l'Atlantique. Son siège social est à Madrid et les langues officielles sont l'espagnol, le français et l'anglais.
- ICCAT **recueille des statistiques** sur la pêche entre ses membres et entre toutes les entités qui pêchent ces espèces dans l'océan Atlantique, **coordonne la recherche** –y compris l'évaluation des stocks– au nom de ses membres, **conseille sur l'organisation** de l'activité –sur la base de la science–, **fournit un mécanisme** pour que les partenaires contractuels s'accordent sur des mesures à prendre, et **réalise des publications**.
- L'établissement de **quotas de pêche** qui commandent l'activité est d'une importance vitale pour l'économie des zones de pêche dans lesquelles le thon est capturé. En Espagne, l'Andalousie, le Pays Basque et les îles Canaries en sont des exemples.

## 2. Objectifs et Portée



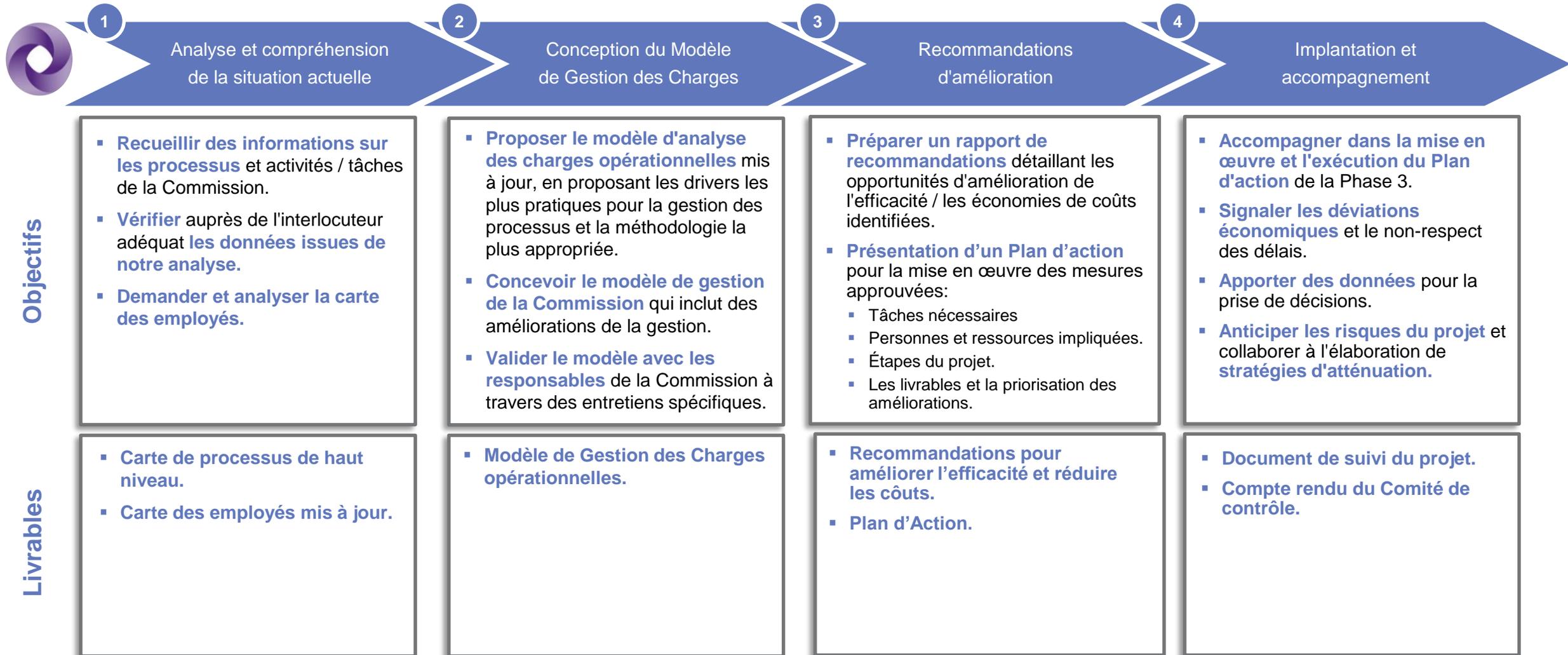
Dans ce contexte, **l'objectif** de la proposition est d'analyser les capacités et les profils des employés de la Commission afin d'identifier des indicateurs qui permettent la prise de décisions et profiter des opportunités d'amélioration de l'efficacité.

La **portée** du projet comprend:

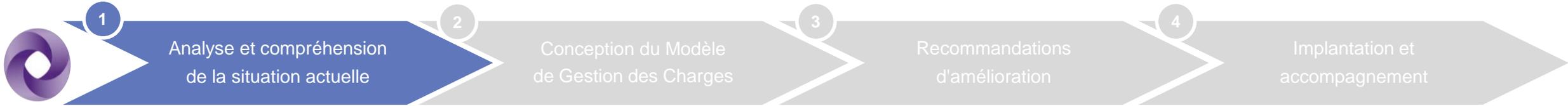
- **Analyser les processus, les activités et les charges opérationnelles.**
- **Identifier et proposer les drivers les plus importants.**
- **Définir les paramètres correspondant aux différentes activités.**
- **Concevoir un modèle de gestion.**
- **Identifier les opportunités d'épargne.**
- **Proposer une « feuille de route » qui permet la mise en œuvre de mesures visant à améliorer l'efficacité.**

### 3. Approche méthodologique

Afin d'atteindre les objectifs susmentionnés, nous proposons une **méthodologie de travail** largement éprouvée qui nous permet d'aborder de manière ordonnée et cohérente les différentes phases de développement de ce type de projet, résumées dans le schéma suivant:



# 3. Approche méthodologique



## OBJECTIFS

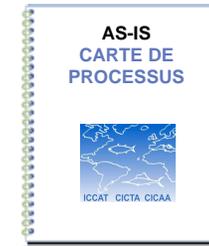
- **Compilation d'informations.**
- **Vérification des données résultantes de l'analyse.**

## ACTIVITÉS

- **Réunion « Kick off »** où le lancement et la planification du projet auront lieu. À la réunion, il seront présentés:
  - **Objectifs et portée** du travail.
  - **Calendrier avec les étapes clés** dans chacune des phases du projet.
  - **Canaux de communication** entre Grant Thornton et la Commission.
  - **Personnes de contact** de Grant Thornton et de la Commission.
  - **Établir le modèle et le Comité de suivi** du projet:
    - Identification des personnes qui font partie du Comité.
    - Établissement de ses fonctions.
    - Accord des dates des réunions ordinaires.
    - Identification des circonstances dans lesquelles le Comité se réunirait de manière extraordinaire.
- **Convenir des indicateurs de contrôle et de gestion (KPI)** à utiliser pour suivre l'évolution de chacune des phases du projet: respect des étapes, etc.

## LIVRABLES

- **Carte de processus de haut niveau.**

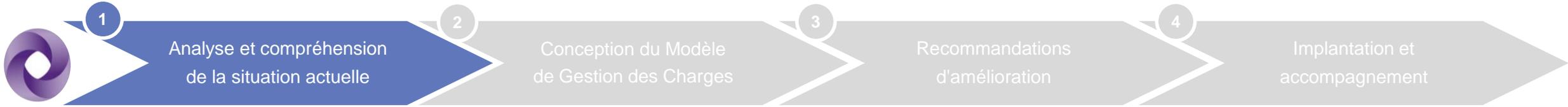


1	Introduction
2	Objectifs et portée
3	Carte de Processus
4	Tâches
5	Carte des employés
6	Annexes

- **Carte des employés mis à jour.**



# 3. Approche méthodologique

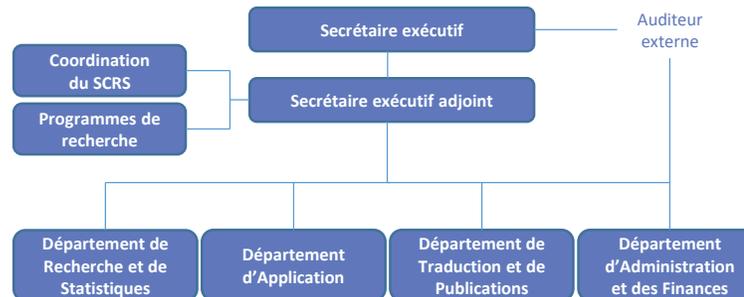


## OBJECTIFS

- **Compilation d'informations.**
- **Vérification des données résultantes de l'analyse.**

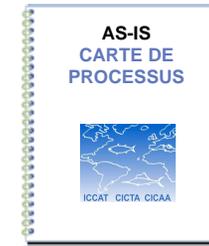
## ACTIVITÉS

- **Lancement du projet de gestion des charges à partir de zéro:**
  - Dimensionner les employés de la Commission (leur responsabilités, tâches, etc.), donnant comme résultat une carte des employés qui détaille les activités effectuées par chacun.
  - Connaître les priorités de la Commission et leur incidence sur la gestion des charges et de la capacité.
  - Détecter les processus clés: recherche, traduction, publication, etc.
- Sur la base de notre **expérience antérieure** à la Commission et des conversations tenues, nous connaissons les informations suivantes sur le système de gestion actuel:
  - **Le secrétariat**, qui facilite le travail effectué par la Commission, compte 37 fonctionnaires: 22 appartenant à la catégorie professionnelle ou de rang supérieur (P), 15 agents des services généraux (GS) et agents recrutés sur le plan local (équivalent au barème GS).
- Il sera nécessaire de se réunir avec les responsables de chaque département pour **connaître les processus clés et les ressources** disponibles.
- **Demander une carte des employés** qui détaille les heures de travail de chaque employé et la zone dans laquelle ils travaillent.



## LIVRABLES

- **Carte de processus de haut niveau.**



1	Introduction
2	Objectifs et portée
3	Carte de Processus
4	Tâches
5	Carte des employés
6	Annexes

- **Carte des employés mis à jour.**



# 3. Approche méthodologique



## OBJECTIFS

- **Compilation d'informations.**
- **Vérification des données résultantes de l'analyse.**

## ACTIVITÉS

- **Demande des documents contenant les indicateurs d'activité et les priorités** pour comprendre la situation actuelle de l'analyse de charges. Chaque processus aura au moins un KPI (indicateur d'activité).
- **Proposition de variables dans lesquelles classifier les tâches** qui seront utiles pour la prise de décisions. Par exemple:

Type de tâche (opérationnel/gestion)	Nom de la tâche	Travail manuel/automatique			Engagement (minutes/année)		Poste	Criticité de la tâche (Faible-Moyenne-Haute)
		Manuel (%)	Automatique (%)	Support informatique	Minutes par tâche	Fréquence		
OP	Traductions	50	50	Office	66555,00	Quotidienne	Professionnel	Haute
OP	Publications	50	50	Office	46588,66	Mensuel	Professionnel	Haute
OP	Recherches	50	50	Office	46588,66	Quotidienne	Professionnel	Haute
OP	Conseils	50	50	Office	53,24	Mensuel	Supérieur	Moyenne
OP	Évaluations	50	50	Office	53,24	Mensuel	Supérieur	Moyenne

- Dans l'exemple ci-joint, nous incluons des données telles que:

### TPOLOGIE

- Trois typologies basiques de tâches:
- Opérative.
  - Contrôle.
  - Gestion.

### AUTOMATISATION

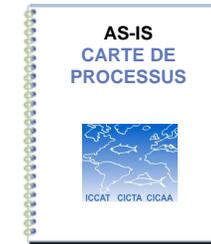
Nous proposerons une classification en 4 ou 5 échelles qui facilitera l'affectation du degré d'automatisation à chaque tâche.

### PÉRIODICITÉ D'EXÉCUTION

Il est détaillé si la tâche est exécutée quotidiennement ou avec une autre périodicité. Le temps requis est indiqué quotidiennement.

## LIVRABLES

- **Carte de processus de haut niveau.**

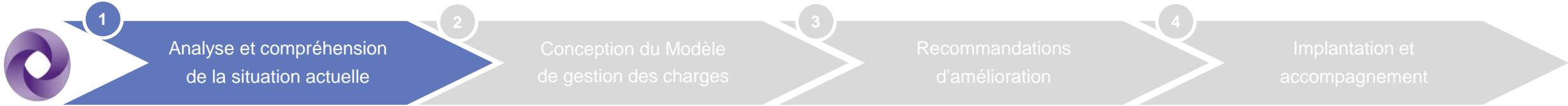


1	Introduction
2	Objectifs et portée
3	Carte de Processus
4	Tâches
5	Carte des employés
6	Annexes

- **Carte des employés mis à jour.**



# 3. Approche méthodologique



## OBJECTIFS

- **Compilation d'informations.**
- **Vérification des données résultantes de l'analyse.**

## ACTIVITÉS

- **Identification du poste de responsabilité qui effectue chaque tâche.** De plus, le niveau d'automatisation de chacune des tâches sera inclus.
- **Identification des actions et activités menées par chaque département** qui constituent les processus les plus pertinents, afin de bien comprendre la situation actuelle. De même, nous validerons la criticité de l'activité par rapport aux autres qui sont réalisées et le degré d'automatisation "réel" que cette activité présente. Finalement, il seront établies des relations entre les activités pouvant impliquer des améliorations directes de l'efficacité (quick wins).
- Ensuite, guidés par un questionnaire spécifique, des **entretiens avec les responsables** –c'est-à-dire des personnes clés, des départements impliqués– seront réalisés, pour obtenir les informations nécessaires.
- **Au cours de ces entretiens, nous approfondirons notre compréhension** pour détecter les processus clés, les domaines d'activité concernés, les flux d'activités et d'informations, les personnes impliquées et la mesure des ressources consommées, des drivers utilisés, des niveaux d'automatisation, entre autres aspects.
- **Identification des KPI ou des indicateurs de gestion** actuellement utilisés par la Commission:
  - Mesure de l'effort et de la capacité qu'ils représentent.
  - Pertinence des drivers actuellement utilisés et proposition de nouveaux indicateurs, sur la base de notre expérience pour des activités / processus similaires.

## LIVRABLES

- **Carte de processus de haut niveau.**

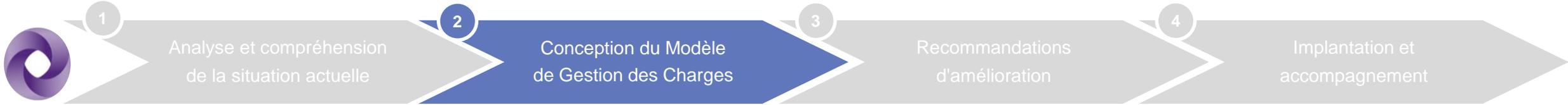


1	Introduction
2	Objectifs et portée
3	Carte de Processus
4	Tâches
5	Carte des employés
6	Annexes

- **Carte des employés mis à jour.**



# 3. Approche méthodologique



## OBJECTIFS

- Valider le modèle avec les responsables de la Commission.
- Définir la méthodologie de gestion des charges la plus appropriée.
- Concevoir le modèle de gestion.

## ACTIVITÉS

- Définir des aspects méthodologiques tels que:
  - Pourcentage de capacité minimum.
  - Pourcentage de capacité d'équilibre/objective.
- Définir le **profil de chaque employé et celui exigé par les activités**:
  - Pour chaque activité, il seront identifiées les 3 compétences requises les plus importantes.
  - Cela permettra à la Commission de connaître le profil nécessaire pour exécuter chaque activité.
- Fournir un **rapport de profil approprié pour chaque activité** (ressources par processus et capacité à laquelle chaque employé est situé).
- Fournir un **rapport en forme de matrice FTE par département fonctionnel et processus de travail**.

PROCESO	PERSONAS EQUIVALENTES												
	D.G. Com.		D.G. Invers	D.G. Finan	D.G. Intern	D.G. Administrativa		Recorr. Hurr.	Audic.	Contro. Gen.	Resto. Ago.	Total	
	Red	Resto			Sist.	Op.	Resto						
DESARROLLAR LA ESTRATEGIA	10.5%		0.5%	0.4%								0.4%	
Conocimiento de mercados y clientes	4.5%		0.5%	0.1%								0.2%	
Diseño de la visión	1.1%												
Definición de planes	4.6%			0.3%								0.2%	
PLANIFICACIÓN COMERCIAL	25.5%		0.3%	9.6%		2.9%	8.2%	0.2%	6.7%	1.5%	1.2%	1.4%	
Desarrollo de productos	5.3%		0.3%	1.9%		1.4%	1.8%					0.4%	
Desarrollo de nuevos canales de distribución	1.8%					1.4%			0.2%			0.6%	
Gestión de canales-oficinas	2.0%			2.0%			7.5%			2.5%		0.4%	
Gestión de ventas	16.2%			5.3%								0.6%	
COMERCIALIZAR	28.4%	37.6%	34.4%	39.7%	37.0%		1.4%				2.4%	23.8%	
Com. pto. de Inversión-Concesión de operaciones	8.1%	6.7%	34.4%		6.1%		1.4%					6.8%	
Comercializar productos de Inversión-Función venta	3.9%	12.4%			5.7%							3.3%	
Comercialización de productos de ahorro	9.3%	2.7%			6.1%							7.1%	
Servicio de cobros y pagos	6.4%	0.8%		2.6%	16.1%							5.3%	
Comría de valores por cta. de clies.-Gestión de P*	14.5%			7.7%								0.5%	
Comría de valores por cta. de clies.-Intermediación	0.1%			26.7%	1.3%							0.5%	
Prón. servicios relac. con otras op. financieras	0.1%	0.4%		2.8%	1.8%							0.2%	
Comercialización de seguros	0.1%	0.2%										0.1%	
GESTIÓN OPERACIONES VENDIDAS A CLIENTES	64.6%	10.7%	62.7%	17.0%	64.6%	0.7%			2.5%	3.1%	3.6%	51.1%	
Gestión de op. de Invers.-Op. en situación especial	1.6%	0.5%	58.0%	4.7%			1.9%	0.4%			1.9%	3.6%	
Gestión de operaciones de Inversión-Resto	15.9%	4.6%	4.9%	2.1%								11.2%	
Gestión de operaciones de ahorro	8.1%	3.3%		2.7%			1.3%	0.1%		2.5%		5.9%	
Gestión de los servicios prestados	39.0%	2.4%		7.6%			61.4%	0.1%			1.6%	31.3%	
GESTIÓN DE OPERACIONES VINCULADAS A LA POSICIÓN DE RIESGO				37.7%	3.6%		0.9%	0.1%	1.7%	1.2%	12.5%	16.3%	
Gestión de los riesgos de balance				7.2%	2.3%		0.9%	0.1%	1.7%	1.2%	12.5%	16.3%	
Gestión de op. por cta. propia de Tes. y MMCC				30.5%	1.3%							0.5%	

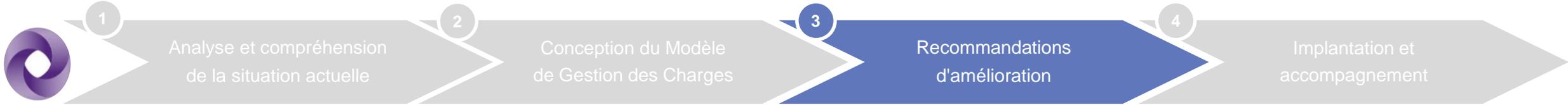
## LIVRABLES

- **Modèle de Gestion des charges.**



1	Introduction
2	Objectifs et Portée
3	Charges opérationnelles
4	Indicateurs d'activité
5	Matrice de charges
6	Outil d'analyse

# 3. Approche méthodologique



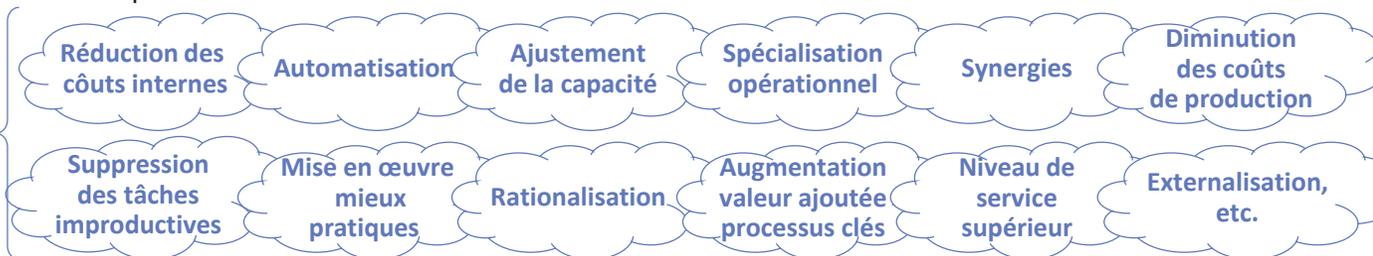
## OBJECTIFS

- Préparer un Rapport de recommandations qui détaille les opportunités possibles.
- Présenter un Plan d'action pour la mise en œuvre des mesures approuvées.

## ACTIVITÉS

- Identifier des opportunités d'amélioration de l'efficacité et de réduction des coûts qui impliquent une amélioration du compte de résultats. Grâce à notre expérience, après le travail effectué au cours des phases précédentes, nous serons en mesure d'examiner quelles seraient les améliorations ayant le plus grand impact et trajectoire sur la gestion opérationnelle, et d'évaluer les opportunités de restructuration des tâches et des processus pour la Commission.
- Ces opportunités seront documentées et présentées pour discussion, la Commission sélectionnant les plus pertinentes, qui feront partie du Plan d'action.
- Pour obtenir des économies consistantes, d'un volume important et durable, il est nécessaire de se concentrer sur les activités de valeur et d'abandonner ce qui ne constitue pas une activité essentielle (core business).
- Dans le cadre de la valeur ajoutée que Grant Thornton souhaite apporter à ce projet, après les connaissances de l'entreprise acquises lors des phases précédentes et la conception actualisée du Modèle de Gestion des charges de la Commission, nous espérons trouver des possibilités d'amélioration des processus qui nous donneront des opportunités de restructuration telles que:

Opportunités d'amélioration des processus opérationnels



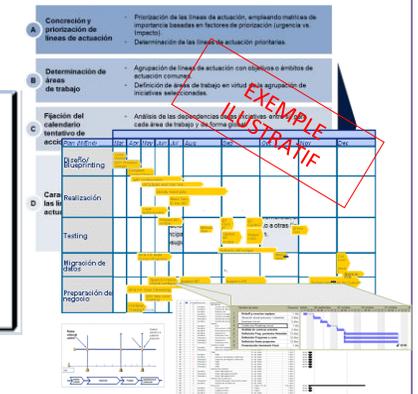
## LIVRABLES

- Recommandations d'amélioration.

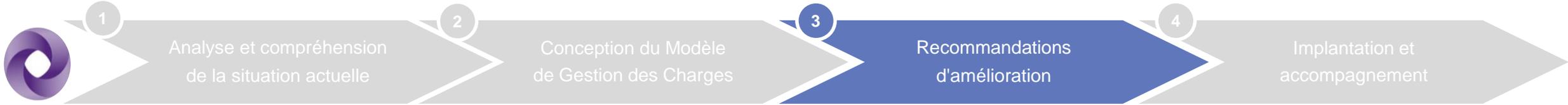


1	Introduction
2	Objectif et Portée
3	Avantages, recommandations d'amélioration et autres éléments à prendre en compte
4	Matrice de Priorisation

- Plan d'action.



# 3. Approche méthodologique

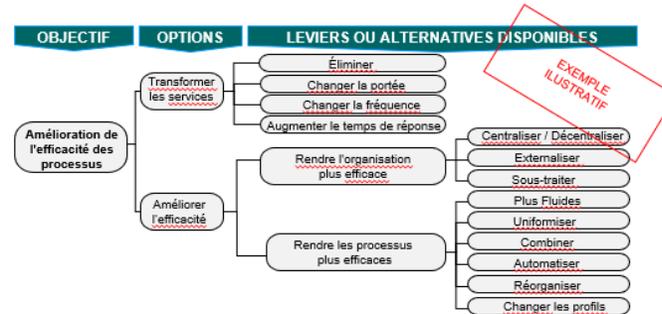


## OBJECTIFS

- Préparer un Rapport de recommandations qui détaille les opportunités possibles.
- Présenter un Plan d'action pour la mise en œuvre des mesures approuvées.

## ACTIVITÉS

- Pour les tâches identifiées avec des options d'amélioration, nous élaborerons un **arbre de décision regroupant les activités par processus** qui permettra à la Commission de détecter les meilleures opportunités.



- Les recommandations d'amélioration comprendront une **estimation du bénéfice escompté** afin de permettre leur comparabilité.
- L'objectif est que, sur la base des informations disponibles, **les meilleures décisions pour améliorer l'efficacité soient prises.**

		DIFFICULTÉ		
		FAIBLE	MOYENNE	HAUTE
PRIORITÉ	HAUTE			
	MOYENNE			
	FAIBLE			



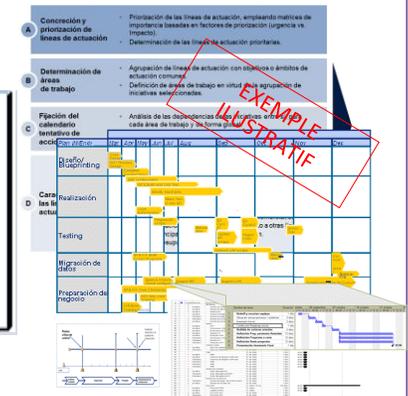
## LIVRABLES

- Recommandations d'amélioration.

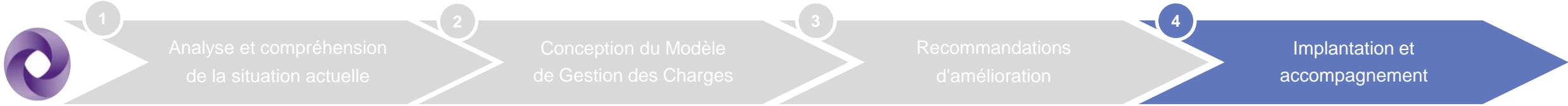


1	Introduction
2	Objectif et Portée
3	Avantages, recommandations d'amélioration et autres éléments à prendre en compte
4	Matrice de Priorisation

- Plan d'action.



# 3. Approche méthodologique



## OBJECTIFS

- Accompagner dans la mise en œuvre et exécuter le Plan d'action.
- Signaler les déviations économiques et le non-respect des délais.

## ACTIVITÉS

- Grant Thornton accompagnera la Commission dans la mise en œuvre du Plan d'action jusqu'à la fin du délai indiqué dans cette proposition.
- Parmi les rôles et responsabilités que Grant Thornton assumerait au cours de cette phase du projet, citons:
  - Gestion du projet et résolution de problèmes.
  - Validation des décisions.
  - Leadership et coordination des projets d'intégration.
  - Surveillance du degré d'avancement.
  - Compte-rendus.
  - Gestion des risques des projets d'intégration.
  - Collaborations spécifiques sur des lignes d'affaires concrets.
  - Leadership et coordination de l'initiative du département de leur responsabilité.
  - Prise de décisions et génération de documentation.
  - Identification et communication des risques survenus lors de la mise en œuvre.
  - Arbitrage de conflits.

## LIVRABLES

- Document de suivi du projet.



- Compte rendu du Comité de contrôle.



# 4. Planification et équipe de travail



## Planification du Projet

Selon la méthodologie proposée dans ce document et conformément à notre expérience dans de projets similaires, la **durée** du projet sera de **2 mois de travail effectif**. Les activités à développer et le « timing » de haut niveau sont indiqués dans le **calendrier** suivant:

Phases		Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8
1	Analyse et compréhension de la situation actuelle								
2	Conception du Modèle de Gestion des Charges								
3	Recommandations d'amélioration								
4	Implantation et accompagnement								

Logiquement, ce calendrier est orientatif et repose sur notre meilleure estimation, étant conditionné à la disponibilité des informations nécessaires pour le développement du travail ainsi qu'à la possibilité de tenir des entretiens et des réunions de travail avec les différents responsables des départements concernées.

# 4. Planification et équipe de travail

## Organigramme du projet



Afin de mener à terme le projet –dans un délai de **2 mois de travail effectif**–, nous proposons de compter sur l'équipe suivante:

- **1 Partenaire**, spécialiste en analyse de procédures et en efficacité.
- **1 Manager**, spécialiste en analyse de procédures et en efficacité (environ 25%), qui contribue à la connaissance du secteur et gère l'équipe, en plus de diriger la relation avec l'ICCAT.
- **1 Consultant**, à temps complet.



**Partenaire responsable du projet**

Comité de Direction

Équipe de Direction du Projet



**Manager**

Comité Technique de Suivi

**Coordinateur de projet**

**Consultant**

Équipe de travail

**Autres interlocuteurs**

# 4. Planification et équipe de travail

## CV Équipe de travail



Jaime Romano

Partenaire Outsourcing, efficacité et Coûts

[Jaime.Romano@es.gt.com](mailto:Jaime.Romano@es.gt.com)

Paseo de la Castellana, 81 | 28046-Madrid

Expériences remarquables



Jaime a environ 25 ans d'expérience professionnelle dans lesquels il a développé plusieurs projets dans des secteurs très différents tels que: la banque et l'assurance, les télécommunications, les services, l'immobilier, etc.

En plus d'être inscrit au ROAC, Jaime est spécialisé dans la direction et la réalisation d'activités de soutien et assistance dans le cadre de projets visant à améliorer l'efficacité et la gestion des coûts, tels que:

- Grands projets de transformation, d'intégration et de restructuration.
- Réingénierie, optimisation et amélioration des procédures et contrôle de la gestion et du contrôle interne.
- Gestion complète des procédures et définition de mécanismes d'amélioration continue.

Il a complété sa formation et son expérience professionnelle en participant, comme conférencier, à de nombreux séminaires liés aux divers secteurs d'activité, sur des sujets telles que l'Amélioration des Processus, l'Optimisation des Coûts, l'Immobilier, les Affaires Électroniques (*E-business*), etc.

Il a principalement travaillé pour ARTHUR ANDERSEN (actuel DELOITTE), GRUPO TELEFONICA, ADQUIRA (Centrale d'Achat de Telefónica, BBVA, Iberia et Repsol), GRUPO IPSA (Technologie et Gestion documentaire) et a été Associé Directeur et Fondateur de la société ALHAMBRIA, spécialisée en gestion des coûts et amélioration des procédures.

- Analyse, diagnostic, amélioration et refonte des procédures dans des Entités financières, des sociétés immobilières, des sociétés de communication, etc.
- Définition et suivi des plans stratégiques pour les nouvelles affaires dans les entreprises espagnoles, tant en Espagne qu'en Amérique latine.
- Mise en place d'améliorations de procédures dans différents secteurs grâce à la mise en œuvre de solutions technologiques avancées.
- Définition et implantation de Centres de Services Partagés dans des entreprises multinationales.
- Responsable de l'exécution de plusieurs plans d'entreprise, de réductions stratégiques et de coûts dans des compagnies de divers secteurs.
- Soutien à la prise de décision, systèmes d'information à la direction et modèles analytiques de gestion des coûts.
- Projets d'analyse des coûts et des dépenses et implantation de mesures d'amélioration avec suivi des résultats.
- Expérience nationale et internationale dans l'amélioration de processus associées aux procédures opérationnelles dans les institutions financières (correspondance électronique, «printing» et «mailing» aux clients, etc.)
- Direction de projets d'acquisition et de vente d'entreprises de sociétés espagnoles à l'étranger.

# 4. Planification et équipe de travail

## CV Équipe de travail



Ángel Manuel Prieto Herrera  
Manager

[AngelManuel.prieto@es.gt.com](mailto:AngelManuel.prieto@es.gt.com)  
Paseo de la Castellana, 81 | 28046-Madrid

Expériences remarquables



Ángel est manager chez Grant Thornton Spain depuis septembre 2017, après s'être incorporé dans la firme en tant que senior en avril 2015.

Précédemment, il a travaillé comme auditeur chez Deloitte, dans des audits du secteur financier, et en tant que chef d'équipe de plus de trois personnes (audit de fonds d'investissement, de capital-risque, de SICAV, de fonds de pension, de sociétés de gestion de OPCs et de retraite et de groupes consolidés). Il a également travaillé sur la Due Diligence, les rapports sur la conservation des valeurs, les audits d'actifs dans les fonds de titularisation (crédit à la consommation et prêts hypothécaires) et les rapports sur la protection des actifs de clients.

Il a dirigé la section d'évaluation au sein du département de "Audit des Marchés de Capitaux" de Deloitte. Faisant des rapports pour l'ensemble du département et des recommandations d'évaluation aux clients. Utilisant des outils Bloomberg et Reuters.

En plus, il a enseigné la matière de Comptabilité au Master en "Consultation en affaires" de l'Université pontificale de Comillas. Il a suivi un cours sur la Prévention des Risques Professionnels dans la construction à l'Université de Cantabrie.

Ángel a réussi le "Master en Audit et Développement de la Gestion" de l'Université pontificale de Comillas et le "Master en Audit, Comptabilité et ses effets sur les Marchés des Capitaux" de l'Université Autonome de Madrid et de l'Université d'Alcalá.

Domaines d'intérêt et de spécialisation pour le projet proposé:

- Projet d'intégration de RBC dans Inversis Banco (analyse de la capacité de l'ensemble du personnel d'Inversis et calcul de l'impact de RBC).
- Révision et amélioration du contrôle interne à Avalmadrid: consolidation du modèle des "3 lignes de défense", préparation de RAF, cadres de gouvernance pour les principales fonctions (concession, suivi, recouvrements), etc.
- Mise à jour de la carte des risques opérationnels dans une institution financière.
- Implémentation du PMO dans une institution financière (méthodologie PMI).
- Due diligence de la fusion de Pioneer et Santander Asset Management.
- Environnement réglementaire espagnol.
- Analyse financière et audits externes, en utilisant différentes réglementations telles que celle de la CNMV et les normes d'audit espagnoles et internationales, y compris les audits selon la PGC de 2008.

Parmi les clients pour lesquels Angel a fourni des services de consulting et d'audit figurent Banco Santander, BBVA, SAREB, Liberbank, Abanca, Gesconsult, Avalmadrid, March AM, Pensions Liberbank, Morgan Stanley Derivatives Products Spain, BPA Global Funds AM, UBS Gestión, Cartesio Inversiones, Banco Depositario BBVA, SGAE, UNO-E ou Barclays Wealth Management.

# 5. Références



## Secteur:

Banque



## Dénomination:

Analyse des processus et des charges opérationnelles de la Banque, mise en place d'outils et identification des opportunités.

## 🎯 Cible:

La collaboration proposée par Grant Thornton a pour objet de **réaliser une analyse des charges opérationnelles** associées aux différents processus et activités de la Banque, qui permet d'identifier une série d'**indicateurs** pour la prise de décision et qui peut être automatisée pour servir d'**outil de gestion** à l'avenir.



## Systèmes utilisés:

Environnement Office (Excel, Word et Power Point) et installation d'ODOO.



## Principaux avantages obtenus:

Étant donné que la Banque est actuellement en cours d'acheter la filiale espagnole de la Banque Royale du Canada, il est nécessaire de connaître l'**impact** que celle-ci aura sur l'entreprise. Pour cette raison, une **analyse de toutes les tâches et processus** de l'entreprise est réalisée, avec l'identification d'indicateurs d'activité, simulations et anticipation des besoins.

## 📌 Portée fonctionnelle:

La portée fonctionnelle du projet est résumée dans la réalisation des **étapes** suivants:

- Analyse du **Modèle actuel de gestion** de la charge de travail appliqué par l'entité.
- **Réunion avec les directeurs** de tous les départements de la Banque pour:
  - Définir les processus et les indicateurs (drivers) d'activité.
  - Identifier les tâches qui les composent et leurs caractéristiques: degré d'automatisation, périodicité d'exécution, criticité, risque, driver, ...
  - Identifier les employés qui exécutent chaque tâche et leur responsables.
  - Identifier les charges opérationnelles de chaque tâche, faisant plusieurs rapports et établissant une tendance pour éviter les subjectivités.
- Une fois que nous avons compris et validé les besoins à couvrir, nous proposons **l'implantation de l'outil** qui s'adapte le mieux, dans ce cas c'était **ODOO**.
- **Définition du nouveau Modèle de Gestion**, système de prise de données et de rapports à générer, ainsi que formation des employés.
- Réalisation des **recommandations d'amélioration** de l'efficacité et les économies de coûts et **élaboration d'un plan d'action**.

# 5. Références



## Secteur:

Culture



## Dénomination:

Analyse des coûts de gestion associés au réseau commercial de SGAE.

## 🎯 Cible:

AGEDI-AIE, en tant qu'utilisateur du réseau commercial de SGAE, avait besoin d'une **analyse des coûts de gestion commerciale permettant de connaître avec précision la consommation des ressources humaines et matérielles** utilisées par SGAE pour collecter au nom d'AGEDI-AIE, afin de convenir un mécanisme d'imputation entre les parties concernées.



## Systèmes utilisés:

Environnement Office (Excel, Word et Power Point).



## Principaux avantages obtenus:

Conception d'un modèle analytique d'imputation des coûts de gestion du réseau commercial convenu par les parties concernées et appuyé sur un système intégré de gestion des informations et des coûts. **Principales conséquences:** réduction des coûts, élimination des duplicités et transparence.

## 📌 Portée fonctionnelle:

- Compréhension du fonctionnement actuel de SGAE et de son réseau commercial.
- Identification des processus, procédures et activités menées par le réseau commercial de SGAE au nom d'AGEDI-AIE et son implication dans la gestion commerciale.
- Connaissance et analyse des types de coûts et établissement des critères de classification.
- Définition des critères (drivers) d'imputation des coûts indirects aux activités sur la base de l'expérience de Grant Thornton.
- Conception du modèle analytique et du système d'information qui soutient les critères susmentionnés.
- Analyse des coûts par nature et évaluation des alternatives d'optimisation possibles.
- Proposition de mesures pour améliorer et modifier les processus afin d'optimiser la gestion.

# 5. Références



**Sector:**  
Gestion immobilière



## Dénomination:

Externalisation de l'unité technique et de l'outil de prévention du blanchiment d'argent.

## 🎯 Cible:

Faire une recommandation qualifiée sur les changements nécessaires et les outils à implémenter pour remplir les processus et les exigences réglementaires en matière de prévention du blanchiment d'argent, financement du terrorisme et abus de position dominante sur le marché, ainsi que définir un modèle objectif et accompagner dans la prise de décision finale par l'entité.

## 💻 Systèmes utilisés:

Environnement Office (Excel, Word et Power Point) et outil spécialisé.

## ✓ Principaux avantages obtenus:

Compte tenu des lacunes potentielles détectées dans le respect des obligations réglementaires en matière de PBC et de FT, d'abus de marché et de MiFID, il a été décidé d'engager GT pour l'analyse des besoins à couvrir ainsi que l'identification de l'outil nécessaire à cette fin et d'externaliser le service pour respecter ces obligations. De plus, des économies de coûts significatives ont été générées.

## 📌 Portée fonctionnelle:

- Soulèvement de la situation actuelle, en identifiant les risques techniques, opérationnels et réglementaires éventuels, ainsi que les propositions d'amélioration des différents départements.
- Définition du modèle objectif opérationnel et technique pour la prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme, y compris la proposition d'outils reposant sur une analyse comparative des solutions du marché, ainsi qu'un cadre conceptuel des processus et technologies concernés.
- Accompagnement de l'entité dans le processus de décision, y compris l'évaluation, les conseils, les visites, la présentation et la défense des résultats devant la Direction.

### Livrables:

- Rapport avec la situation actuelle: infractions réglementaires, risques technologiques et opérationnels.
- Modèle objectif concernant le «screening» des paiements, le suivi du PBC-FT et le suivi de PAM.
- Évaluation des outils et des fournisseurs de surveillance PBC-FT et de surveillance PAM.

# 5. Références



**Secteur:**

Pêche



**Dénomination:**

Audit des États Budgétaires à vocation spéciale

**🎯 Cible:**

Réaliser un audit des États Budgétaires à vocation spéciale, conformément aux Normes Internationales d'Audit (ISA).



**Systèmes utilisés:**

Environnement Office (Excel, Word et Power Point).



**Principaux avantages obtenus:**

-

**Portée fonctionnelle:**

-

## 6. Honoraires et Facturation



- Comme vous le savez, nos **honoraires** sont fixés en fonction du **temps consacré** au travail et des **taux horaires** en vigueur chaque année, par catégories professionnelles, appliqués par Grant Thornton de manière général.
- Sur la base de notre estimation initiale du nombre d'heures requises, avec l'équipe de travail définie pour l'exécution du projet dans les termes décrits dans cette proposition, nos honoraires pour les services décrits dans la documentation ci-jointe seront de **36.000 euros**.
- Ce budget **n'inclut pas la Taxe sur la Valeur Ajoutée** correspondante, les frais de déplacement ni les dépenses que nous pourrions engager de votre compte, qui seraient facturées en outre, communication préalable au client pour approbation en temps utile.
- Pour la **facturation et le recouvrement** de nos honoraires, nous proposons la distribution suivante:
  - **50% au début** de notre performance professionnelle.
  - **50% à la fin** de notre performance professionnelle (8ème semaine de travail effectif).
- Les factures seront payées par la Commission **au comptant dans un délai maximum de 30 jours à compter de la date de réception**.
- Notre intervention se déroulera dans la plus stricte **confidentialité et indépendance professionnelle**.

# 7. Pourquoi Grant Thornton?

## En Espagne

**Grant Thornton, S.L.P.** a été créé en 1984 sous la dénomination de Audihispana, S.A. Après plusieurs fusions, le 1er septembre 2006, la fusion avec Grant Thornton S.L. s'est produite. Enfin, et après divers changements de dénomination, le 6 octobre 2010, il a été rebaptisé et a acquis le nom actuel.

GRANT THORNTON, SLP	
<b>Activité principale</b>	Audit des Comptes et activités d'assistance et de consultation
<b>CIF</b>	B08914830
<b>CNAE</b>	6920 – Activités de comptabilité, tenue des comptes, audit et conseil fiscal
<b>Groupe d'entreprises</b>	Grant Thornton, SLP appartient à 100% à Grant Thornton Corporation SL
<b>Nombre d'employés du Groupe</b>	1.000 employés approx.
<b>Chiffre d'affaires Groupe</b>	> 70 millions d'euros



**3.500**  
clients



**1.000**  
employés



**9 sur 10**  
satisfaction de nos clients avec le service et l'engagement de l'équipe



**65%**  
de clientes récurrents assurent recevoir un meilleur service chaque année



**9 sur 10**  
Évaluation de nos clients sur la probabilité de recommander et de réembaucher



**10**  
Bureaus

# 7. Pourquoi Grant Thornton?

## Dans le monde

**Grant Thornton** est l'une des principales organisations dans le monde de **l'audit, du consulting et des conseils juridiques**. Depuis plus de 100 ans, Grant Thornton est un conseiller d'affaires leader en aidant les organisations dynamiques du monde entier à **prendre avantage de leur potentiel** de croissance en proposant une vision réelle alliant **rigueur technique, expérience professionnelle et l'intuition**.



**50.000**  
personnes



**+135**  
pays où nous  
sommes présents



**+700**  
Bureaux tout au long  
du monde

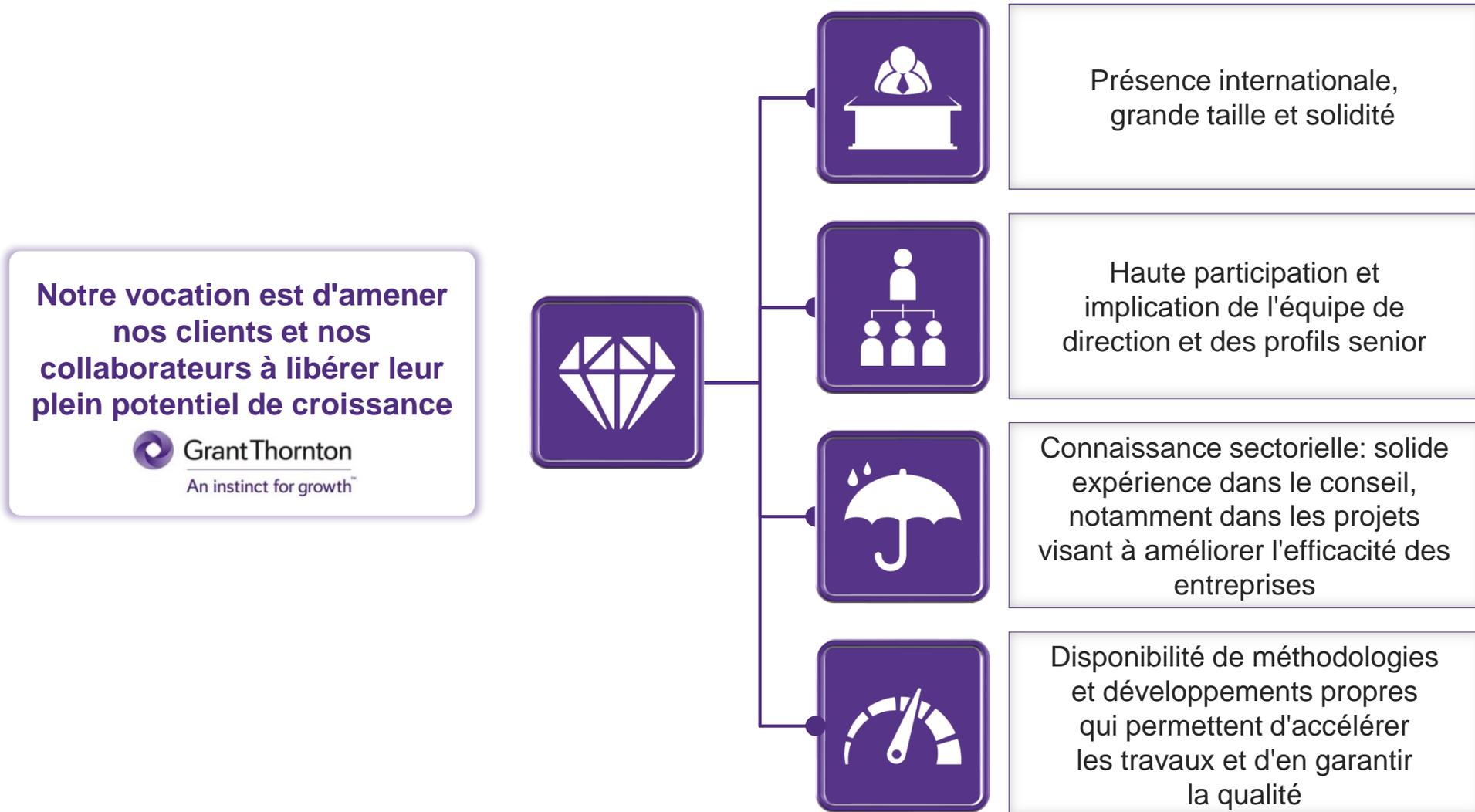


**Nous auditons  
à 2.500**  
sociétés cotées



# 7. Pourquoi Grant Thornton?

## Notre proposition de valeur



## 8. Termes de Collaboration et termes Contractuels

- Notre travail ne constitue pas un audit selon les normes d'audit généralement acceptées et, par conséquent, nous ne pourrions pas exprimer et nous **n'exprimerons pas d'opinion** sur les états financiers ni sur aucune autre information financière utilisée.
- Cette proposition **n'inclut pas la révision** des états financiers **ni la rédaction de documents contractuels**.
- Grant Thornton exécutera le contrat avec la **rigueur et le dévouement** appropriés et reconnaît qu'il sera **responsable** devant la Commission des pertes, dommages, coûts et dépenses causés par sa **négligence** ou son échec prémédité. Cependant, Grant Thornton ne peut être tenu responsable si telles pertes sont dues à la fourniture d'informations ou de documents faux, trompeurs ou incomplets, ou si elles sont dues à des actions ou à des omissions de personnel ne faisant pas partie de Grant Thornton.
- La **responsabilité maximale** de Grant Thornton pour le service inclus dans cette proposition sera **limitée au montant des honoraires** perçus pour le service à l'origine de ladite responsabilité.
- Notre intervention se déroulera dans la plus stricte **confidentialité et indépendance professionnelle**.

## 8. Termes de Collaboration et termes Contractuels

- Si vous acceptez les termes et conditions de cette proposition, nous apprécierions si vous le **confirmiez en signant la copie ci-jointe**.
- En las **remerciant** pour la confiance placée dans notre société, nous réitérons notre intérêt à vous fournir un service professionnel d'une **valeur ajoutée maximale**.
- Veuillez nous envoyer, comme **preuve de conformité**, la copie ci-jointe dûment **signée** par une personne disposant de pouvoirs suffisants au sein de la Commission à laquelle elle est adressée. S'il y a des aspects avec lesquels vous n'êtes pas d'accord, ou si vous souhaitez ajouter ou modifier quelque élément, n'hésitez pas à nous contacter pour nous l'exposer.
- La présentation des services faisant l'objet de la présente proposition sera régie par les **accords** conclus par les parties et rassemblés dans celle-ci.
- **Conformément** aux termes et conditions de cette proposition, au nom et représentation de:

**Commission Internationale  
pour la Conservation des  
Thonidés de l'Atlantique**

D. \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**GRANT THORNTON**

D. Jaime Romano

Socio

# Contact



**Jaime Romano**

Partenaire Outsourcing, efficacité et Coûts

T 91 576 39 99

E [Jaime.Romano@es.gt.com](mailto:Jaime.Romano@es.gt.com)





Grant Thornton Spain S.L.P., est membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les sociétés membres ne forment pas de partenariat international. Les services sont fournis par les sociétés membres. GTIL et ses sociétés membres ne se représentent ni ne s'obligent mutuellement et ne sont pas responsables des actes ou des omissions des autres. Pour plus d'informations, s'il vous plaît visitez [www.grantthornton.com](http://www.grantthornton.com). Toutes les informations présentées dans ce document sont à titre informatif uniquement.

Grant Thornton Spain S.L.P forms part of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and their member firms are not an international corporation. Services are provided by member firms. GTIL and their member firms do not represent each other and are not responsible of the acts and omissions of other member firms. For more information, please visit [www.grantthornton.com](http://www.grantthornton.com). All the information available on this document is merely informative.