

La fonction finance et le contrôle interne au service de la réussite d'un projet ERP

Janvier 2025

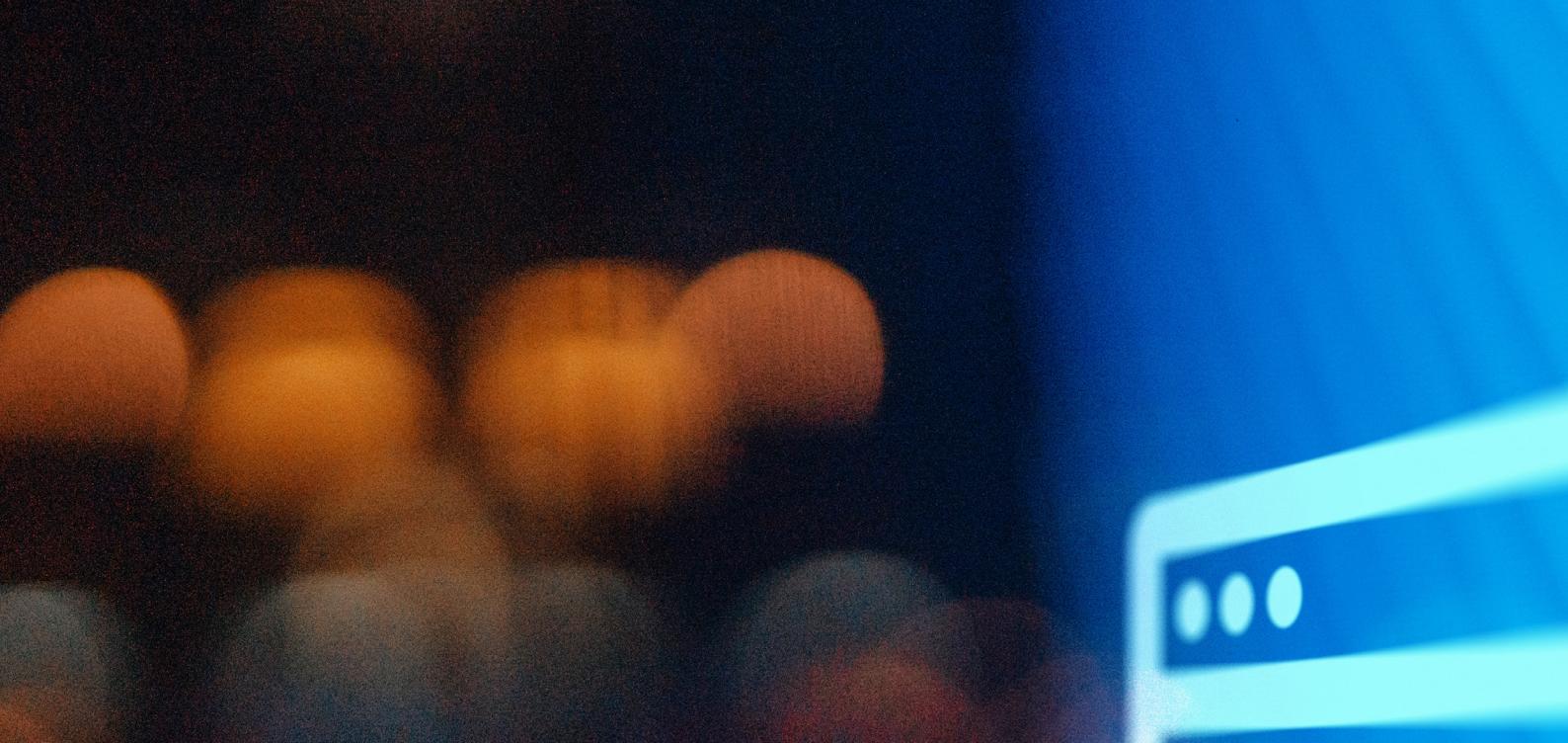


The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Agenda

- 
- 
-
- Une transformation portée par des évolutions technologiques et réglementaires 4
-
- Les enjeux IT des projets d'implémentation d'ERP 7
-
- La prise en compte des impératifs des fonctions finance et du contrôle interne dans l'implémentation de ces nouvelles solutions 8
-
- Conclusion 13
-

Introduction

À l'aube d'une ère où la transformation numérique redéfinit les paradigmes de l'efficacité opérationnelle, l'implémentation d'un système ERP ou d'une application au sein d'une organisation représente une occasion cruciale pour la fonction finance d'uniformiser les processus, d'élargir et affiner l'évaluation des risques, en s'appuyant sur des outils de gestion de plus en plus sophistiqués et mieux intégrés.

La fonction finance assure un rôle pivot qui garantit l'alignement entre les exigences complexes exprimées et les capacités techniques de l'ERP, tout en facilitant la communication et la collaboration entre toutes les parties prenantes au projet (intégrateur, utilisateurs, opérations). Elle se positionne naturellement comme un acteur stratégique des projets de transformation majeurs.

En lien avec la finance, ces projets sont également des leviers de changement qui incitent les professionnels de l'audit et du contrôle interne à remodeler leur dispositif. En effet, ces technologies avancées permettent une gestion des données plus efficace, de la collecte à la restitution en passant par l'analyse, libérant ainsi du temps pour des réflexions plus poussées et des analyses plus fines. Elles favorisent une approche de contrôle plus systématique, remplaçant progressivement les méthodes par échantillonnage par des contrôles exhaustifs et offrant une perspective globale sur les opérations.

Néanmoins, ce type de projet est porteur d'enjeux importants : quelles sont les opportunités, les risques et les défis associés à ces projets ? Comment accompagner le changement dans les organisations et la fonction finance ? Comment faire évoluer le dispositif de contrôle interne pour une démarche plus robuste, efficace et adossée à ces outils ?

Dans un premier temps nous reviendrons sur la portée de cette transformation et des défis qu'elle soulève. Dans une seconde partie, nous évoquerons les enjeux liés à la gestion de projets de transformation digitale. Enfin, nous nous intéresserons aux impératifs pour la direction financière et le contrôle interne dans leur implication dans ces projets.

Une transformation portée par des évolutions technologiques et réglementaires

L'évolution incontournable des outils ERP

Un impératif de modernisation face à l'obsolescence et aux nouveaux défis des entreprises

Une nouvelle vague de remplacement des systèmes ERP et applications satellites est rendue nécessaire par les annonces multiples de fin de maintenance de certains éditeurs, y compris sur des suites ERP répandues sur le marché, et l'essor des solutions SaaS et Cloud.

De nombreuses entreprises s'appuient encore sur des anciennes versions d'ERP qui ne répondent plus suffisamment aux évolutions constantes des besoins des métiers, en raison de leur manque de flexibilité et de leur difficulté d'utilisation, augmentant la dette technique. Aux rangs des difficultés les plus fréquemment rencontrées, sont notamment évoqués :

■ **La co-existence des plateformes historiques avec les nouvelles technologies** : les systèmes anciens peuvent offrir des compatibilités limitées avec les technologies les plus récentes (volume, dimensions des transactions, gestion de la donnée), contraignant le niveau d'intégration avec d'autres applications et services.

- **Le déploiement et la scalabilité** : le paysage IT finance s'est morcelé au fil du temps pour répondre à des métiers spécifiques et/ou de localisation faisant apparaître des difficultés dans la gestion au quotidien (maintenance des interfaces, licences multiples, maintenance / mise à jour des outils, gestion du risque cyber) ce qui ne permet plus une approche cohérente et unifiée.
- **L'agilité et la flexibilité** : la direction financière n'est plus en mesure d'adapter rapidement son environnement aux besoins des opérations (nouveau segment, marché, axe de reporting, collecte d'information transverse / projet).
- **L'expérience utilisateur** : les interfaces utilisateurs obsolètes peuvent réduire la productivité et la satisfaction des employés, qui s'attendent à des outils de travail aussi modernes et efficaces que ceux qu'ils utilisent dans leur vie personnelle.
- **La conformité réglementaire** : dans un contexte d'évolution constante d'exigences réglementaires, les outils doivent permettre de répondre à ces nouvelles exigences. La mise en place de la facturation électronique est un exemple parmi d'autres des adaptations en cours imposées aux entreprises.





Des choix portés vers une plus forte intégration et une automatisation accrue des processus métier

Les outils de gestion traditionnels, souvent caractérisés par des systèmes cloisonnés et des processus manuels, ne répondent plus aux exigences de l'environnement métier dynamique actuel. Les ERP modernes transforment la gestion d'entreprise en intégrant et en automatisant les processus métiers, ce qui permet une intégration complète des flux et une réactivité accrue face aux changements du marché. Parmi les avantages des ERP modernes sont notamment mis en avant :

- **L'intégration complète** : elle garantit l'unification de fonctionnalités de l'entreprise, de la finance à la production, en passant par les ressources humaines et la gestion de la relation client, dans un seul système intégré.
- **L'automatisation des processus, des calculs et des contrôles** : en minimisant la saisie manuelle des données, l'objectif est de réduire les erreurs et de libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.
- **L'analyse de données avancée** : les outils d'analyse et de reporting puissants, permettent aux entreprises de tirer des *insights* précieux à partir de grandes quantités de données, d'améliorer leur modèle prévisionnel et de prendre de meilleures décisions.
- **La prise de décision éclairée** : l'accès en temps réel à des informations précises, permet d'agir rapidement et avec confiance.
- **La personnalisation et l'évolutivité** : les possibilités de personnalisation avancée répondent aux besoins spécifiques de chaque entreprise et les accompagnent dans leur croissance.

- **La mobilité et l'accessibilité** : un accès aux systèmes est possible via des appareils mobiles permettant aux employés de travailler efficacement, où qu'ils se trouvent.
- **Sécurité** : les outils bénéficient des solutions modernes de sécurité (double authentification, connexion à l'annuaire d'entreprise, etc.).

Des défis technologiques à relever

L'adoption de nouvelles technologies apporte son lot de défis. La transformation numérique exige non seulement une mise à niveau des systèmes existants, mais aussi une stratégie proactive pour gérer les risques associés, en particulier dans le domaine de la cybersécurité.

- Intégration de l'IA avec des ERP capables de gérer et d'interpréter des volumes massifs de données.
- Exploitation du « Big Data » pour pouvoir collecter, stocker et analyser de grandes quantités de données pour en extraire des informations clés, ce qui requiert des capacités de traitement et d'analyse avancées.
- Migration vers le cloud (SaaS vs. Private-Cloud) qui offre une flexibilité et évolutivité.

Pour relever ces défis, les entreprises doivent adopter une approche holistique, qui combine la mise à jour technologique avec une stratégie de gestion des risques efficace.

Un cadre réglementaire en mouvement

L'environnement réglementaire entourant la mise en œuvre d'un ERP est en constante évolution et impose des exigences strictes aux entreprises. Parmi les réglementations pertinentes, on peut citer :

- **La gestion multi-normes comptables** : capacité de gérer diverses normes comptables, (IFRS, US GAAP et normes comptables locales), permettant la génération de rapports financiers précis pour différents cadres réglementaires.
- **La protection des données** : nécessité d'inclure des fonctionnalités de sécurité des données permettant de garantir la confidentialité, la protection, l'intégrité et la disponibilité des données tel que requis par le RGPD.
- **Le reporting financier et de durabilité** : capacité de faciliter la collecte et le *reporting* des données, aussi bien sur le *reporting* des états financiers que du *reporting* lié à la mise en œuvre de la CSRD.
- **La gestion de la facturation électronique** : prise en charge des processus de facturation électronique, y compris l'*e-invoicing* et l'*e-reporting*, pour répondre aux exigences fiscales de dématérialisation et de transmission électronique des factures dans chaque pays où l'entreprise est implantée.
- **L'auditabilité et traçabilité** : capacités d'audit avancées pour assurer une traçabilité complète des transactions financières et opérationnelles, facilitant ainsi les audits internes et externes.



Les enjeux IT des projets d'implémentation d'ERP

Les projets d'implémentation d'ERP présentent des défis IT significatifs, qui peuvent impacter le contrôle interne et la qualité de l'information financière. Les principales sources de risques à considérer sont les suivantes :

- **L'organisation et la qualité de la gouvernance du programme** : une gouvernance solide est essentielle pour assurer une direction claire, une prise de décision efficace et une gestion rigoureuse des ressources et des délais.
- **La robustesse du contrôle interne prévu** : il est crucial de mettre en place des contrôles internes robustes pour prévenir les erreurs, les fraudes et garantir la fiabilité des processus financiers.
- **Le niveau de préparation des utilisateurs métiers** : la formation et l'engagement des utilisateurs métiers sont déterminants pour assurer une adoption réussie et une utilisation optimale de la nouvelle solution ERP.
- **L'organisation du support des opérations à la suite de l'implémentation (anomalies)** : un support post-implémentation bien structuré est nécessaire pour gérer les anomalies et les ajustements nécessaires, minimisant ainsi les interruptions opérationnelles.
- **L'intégrité, l'exhaustivité et l'exactitude des données** : la migration des données doit être soigneusement planifiée et exécutée pour garantir que les données transférées sont complètes, exactes et intègres.
- **Le dispositif pour supporter, dans la durée, la solution post-démarrage** : un plan de support à long terme doit être en place pour assurer la maintenance continue, les mises à jour et l'adaptation de la solution ERP aux évolutions futures de l'entreprise.

Ces enjeux peuvent être catégorisés en trois catégories principales de risques :

Risques induits par le projet

- Fonctionnalités attendues non implémentées
- Insuffisance de contrôles à la suite de la mise en place du SI
- Insuffisance de dispositifs de contrôles des risques et d'assurance de la fiabilité des états financiers produits
- Migration et nettoyage de données erronées
- Paramètres structurants du SI intégré (ex. : clé comptable, calendrier, devises) insuffisamment adaptés aux processus de comptabilisation au sein de l'organisation

Risques induits par le déploiement

- Nécessité d'adaptation des processus de l'organisation
- Redéfinition de l'environnement de contrôle interne
- Perturbation de l'activité pendant la phase Projet
- Nécessité de réaliser des compléments de spécifiques lors de déploiement aux entités (interfaces, etc.)
- Non adéquation aux besoins métiers / finance
- Non appropriation du nouveau système par les utilisateurs
- Plateforme technique non adaptée

Risques induits par l'utilisation de la nouvelle solution

- Perturbation de l'activité après la mise en production
- Manque de fiabilité du SI
- Gestion de l'environnement de contrôles non en phase avec les enjeux de la nouvelle solution (gestion des évolutions, gestion de la sécurité logique, gestion de la production et des interfaces)
- Diffusion d'informations confidentielles
- Accès illicites à des transactions sensibles
- Non séparation de fonctions
- Performance et disponibilité systèmes insuffisants

En abordant ces enjeux avec rigueur et méthode, la fonction finance et le contrôle interne peuvent devenir des leviers puissants pour la réussite d'un projet ERP, assurant ainsi une transition fluide et une amélioration durable des processus financiers.

La prise en compte des impacts des fonctions finance et du fonctionnement interne dans l'implémentation de ces nouvelles solutions

Impact de la transformation des processus

La mise en œuvre d'un système ERP constitue un projet de grande envergure, parsemée d'enjeux et de défis qui nécessitent une approche méthodique et stratégique. Au cœur de cette démarche se trouve la réingénierie des processus métier, une étape cruciale pour l'optimisation et l'alignement avec les standards de l'industrie, souvent encapsulée dans le concept de PEP (Process Excellence Practice).

Pour naviguer avec succès dans la complexité de ces projets, il est essentiel de se concentrer sur les aspects suivants :

Validation du périmètre

- Délimitation claire des processus à intégrer dans l'ERP, en évitant les fonctionnalités superflues.
- Élimination des doublons et des composants non critiques pour une architecture épurée.
- Garantie d'une couverture complète des besoins métier, sans alourdir inutilement le système.

Équilibre standardisation vs. personnalisation de l'outil

- Évaluation rigoureuse des fonctionnalités standards de l'ERP et leur adéquation avec les processus de l'entreprise.
- La connaissance des bonnes pratiques réplifiables pour l'entreprise.
- Analyse coûts-bénéfices de la personnalisation pour des besoins uniques.
- Utilisation d'outils d'analyse, tels que le « Gap Analysis », pour trouver le juste milieu entre l'adhésion aux standards, la définition d'un *core model* et les adaptations sur mesure.

À ce titre, la proportion des projets délivrés en « *public cloud* » est révélatrice de l'impériosité de s'aligner aux standards proposés. En effet, dans ce scénario le design des processus est structuré par l'outil (la configuration possible sans possibilités de modifier des traitements ou des transactions). On parle alors plus d'une démarche d'adoption de l'outil par l'entreprise, qui devra en tirer les conséquences sur ses processus internes pour les adapter à cet environnement.

Revue du parc applicatif et intégration « end-to-end »

- Examen approfondi des applications existantes pour déterminer celles à conserver ou à remplacer, en tenant compte des solutions « *best-of-breed* ».
- Stratégie de rationalisation des applications IT pour réduire les coûts et simplifier l'administration.
- Évaluation de l'impact de l'ERP sur les processus et systèmes en place, en anticipant les modifications nécessaires.
- Planification méticuleuse de l'intégration pour une transition fluide avec une gestion unifiée des référentiels.
- Vision à long terme pour incorporer les fonctionnalités vitales dans le noyau de l'ERP, tout en préservant l'intégrité et la cohérence des données à travers l'organisation.

La transformation des processus dans le cadre d'un projet ERP est un parcours semé d'obstacles, mais aussi d'opportunités. Elle exige une réflexion stratégique, une planification détaillée et une exécution impeccable pour réaliser les objectifs d'efficacité, de conformité et d'innovation. C'est en relevant ces défis que les entreprises peuvent véritablement tirer parti de la puissance d'un ERP et s'élever au-dessus de la concurrence dans l'économie numérique d'aujourd'hui.

pératifs

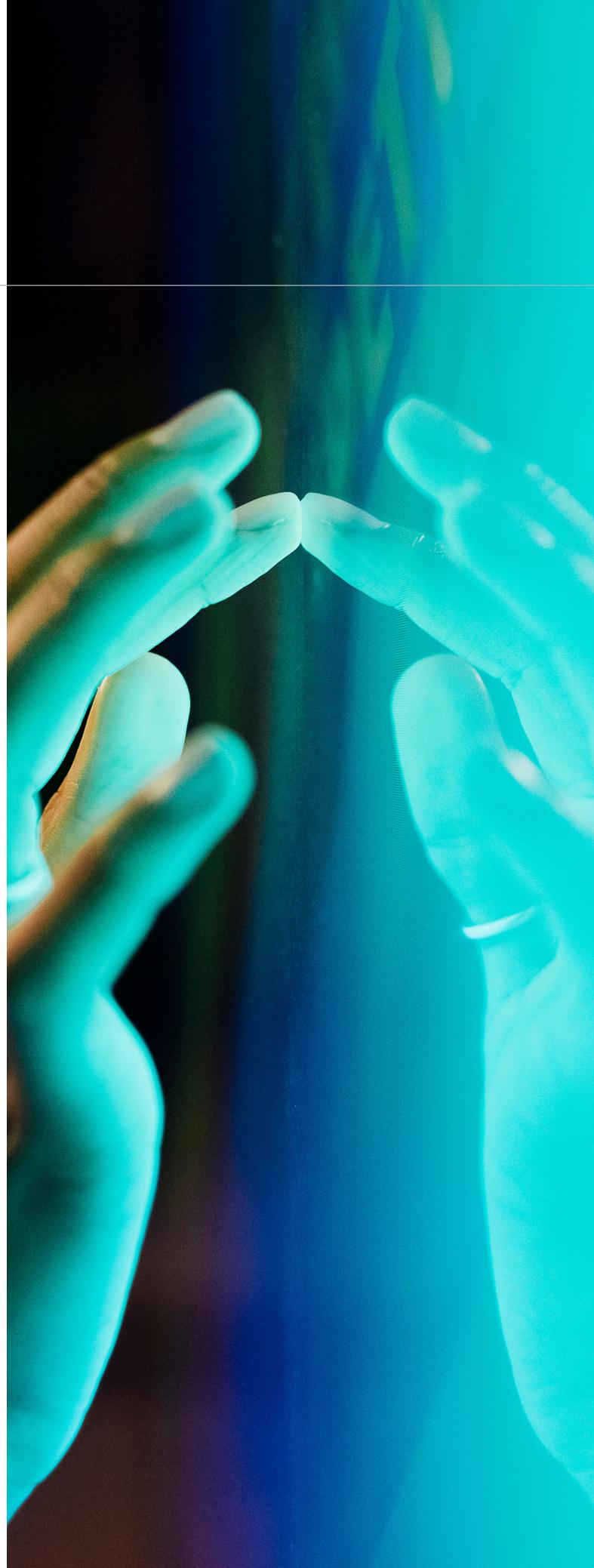
contrôle

tation

ions

- **La digitalisation et le contrôle interne** : enjeux, défis et stratégies pour une gouvernance renforcée. La digitalisation représente une opportunité pour le renforcement du contrôle interne, offrant des moyens d'automatisation avancés, un accès amélioré aux données, des capacités d'analyse accrues et un soutien essentiel au maintien de la conformité.
- **Accès en temps réel aux données** : la digitalisation permet aux responsables du contrôle interne de surveiller en continu les opérations de l'entreprise, facilitant ainsi la détection précoce des anomalies et des écarts.
- **Analyse avancée des données** : l'exploitation des données offre une vision approfondie des tendances et des risques, ouvrant la voie à l'optimisation des processus internes.
- **Réduire les erreurs humaines et augmenter la rapidité et l'efficacité des contrôles**. Cependant, il est impératif que ces contrôles automatisés soient fiables et à l'épreuve des manipulations.
- **Garantir la sécurité, l'intégrité et l'efficacité des processus financiers** dans un environnement de plus en plus numérisé. Des mesures de cybersécurité solides doivent être établies pour protéger les données numériques contre toute altération ou perte d'intégrité.

L'introduction de nouvelles technologies peut induire des changements substantiels dans les processus financiers. Il est donc essentiel que le contrôle interne gère ces transformations pour éviter les perturbations et assurer une transition harmonieuse vers un paysage numérique sécurisé et efficace.





La structuration du plan comptable

Au-delà des processus, ces projets s'accompagnent le plus souvent d'une refonte en profondeur de la structure des données comptables : le plan de comptes, les principes comptables, les axes / dimensions analytiques, les schémas d'écritures automatiques, etc.

La redéfinition de ces attributs dans un souci de simplification et d'harmonisation nécessite quelques précautions concernant :

- Le pilotage de chacune des étapes clés (conception, validation métiers, test paramétrage, contrôles compensatoires).
- Les contrôles mis en place pour tester et valider les paramétrages souhaités.
- Les contrôles embarqués sur la gestion des écritures automatiques.
- La gouvernance / séparation des tâches associées pour les étapes ultérieures d'administration du plan de comptes et des attributs.

La conduite du changement

Le contrôle interne joue un rôle crucial dans la gestion du changement en fournissant un cadre permettant de naviguer de manière sécurisée et efficace à travers les transitions, tout en veillant à ce que les objectifs de l'organisation soient atteints et que ses valeurs fondamentales soient préservées. Il assure la conformité des changements avec les réglementations internes et externes, les lois et les normes en vigueur. Il permet également d'identifier, d'évaluer et de gérer proactivement les risques associés au changement, ces derniers pouvant introduire de nouveaux risques ou modifier les risques existants.

Les responsabilités du contrôle interne dans la gestion du changement comprennent :

- **La gestion des risques** : il identifie, évalue et gère de manière proactive les risques associés au changement, qui peuvent introduire de nouveaux risques ou modifier les risques existants.
- **L'intégrité de l'information** : le contrôle interne garantit que les informations restent précises, fiables et sécurisées malgré les modifications apportées aux systèmes d'information.
- **La continuité opérationnelle** : il maintient la continuité des opérations pendant la transition, minimisant les perturbations et assurant le fonctionnement optimal des processus critiques.

■ **L'optimisation des ressources** : le contrôle interne contribue à l'utilisation efficace des ressources et à l'amélioration des processus pendant et après le changement.

■ **La protection des actifs** : il protège les actifs de l'organisation contre les pertes dues à la fraude, aux erreurs ou à l'inefficacité, et aligne les initiatives de changement avec les objectifs stratégiques pour une cohérence globale.

■ **Le support et formation** : des mécanismes de communication et de formation sont mis en place pour accompagner le personnel dans l'adoption des changements, favorisant une culture de gestion du changement et d'amélioration continue.

La conduite du changement est essentielle à la réussite d'un projet ERP, car elle facilite une transition maîtrisée vers de nouveaux systèmes et processus. Un accompagnement personnalisé peut être nécessaire pour soutenir les collaborateurs dans l'adoption des nouvelles pratiques, réduisant ainsi les perturbations opérationnelles.

En intégrant la gestion du changement dès le début du projet, les entreprises peuvent non seulement réduire les risques liés à la résistance au changement, mais aussi maximiser l'acceptation et l'adoption des nouveaux outils, garantissant le succès et la pérennité du projet ERP.



Culture du contrôle interne

La culture du contrôle interne et la gestion / approche par les risques est un élément fondamental de la réussite d'un projet d'implémentation ERP. Elle se traduit par la mise en place de pratiques et de comportements qui favorisent la transparence, la responsabilité et la gestion des risques au sein de l'organisation.

L'intégration du contrôle interne doit être considérée dès les premières étapes du projet d'implémentation ERP. Cela signifie que les processus doivent être conçus de manière à inclure des contrôles appropriés, et que les utilisateurs doivent être formés pour comprendre et appliquer ces contrôles dans leur travail quotidien afin qu'ils fassent partie intégrante des processus. L'AMOA joue un rôle clé en veillant à ce que les spécifications fonctionnelles et techniques de l'ERP intègrent ces contrôles.

Les moyens pour favoriser la culture du contrôle interne

La sensibilisation et la formation des employés sont essentielles pour instaurer une culture du contrôle interne. Les programmes de formation doivent inclure des modules sur l'importance des contrôles internes, comment les appliquer et les bénéfices qu'ils apportent à l'organisation. Une formation continue est nécessaire pour maintenir un haut niveau de vigilance et d'engagement de la part des employés.

Sponsoring et gouvernance

Le soutien de la direction est crucial pour promouvoir une culture du contrôle interne. Les dirigeants doivent démontrer leur engagement envers les contrôles internes et la conformité réglementaire, et veiller à ce que les ressources nécessaires soient allouées pour soutenir ces initiatives. Une gouvernance solide, avec des rôles et des responsabilités clairement définis, garantit que les contrôles internes sont mis en œuvre de manière cohérente et efficace.



“

La nouvelle vague de transformation de la fonction finance élargit les horizons. Une implication immédiate et forte de la finance et du contrôle interne est essentielle pour établir des bases solides et éliminer les silos inter-métiers.

Magali Drubay.

La gestion de la donnée

La gestion de la donnée est un pilier central des projets de transformation numérique, où elle doit répondre aux exigences métiers en termes de complétude et d'exactitude, tout en s'adaptant aux contraintes des systèmes et solutions en place. Pour que cette gestion soit efficace, elle doit reposer sur un environnement de contrôle interne solide, qui supervise chaque étape de la création et de la manipulation des données.

Les aspects clés de la gestion de la donnée dans le cadre du contrôle interne comprennent :

- La gestion des référentiels (Master Data) : la gestion des données de référence est cruciale pour sécuriser leur actualisation et mise à jour au sein d'un processus bien défini et intégré aux opérations métier. Cela nécessite une séparation des tâches adéquate, un accès contrôlé aux transactions et un workflow de validation rigoureux.
- La sécurisation et protection des données : il est vital de s'assurer que les données produites par les processus métier restent intègres et fiables dans les systèmes. Cela implique la mise en place de mesures de sécurité informatique et de protection des données pour prévenir les atteintes à l'intégrité des données.
- La gestion de la reprise des données : La migration des données vers un nouvel environnement est un défi spécifique qui requiert une attention particulière. Les opérations de déchargement, nettoyage, enrichissement, et autres, doivent être exécutées avec un niveau de contrôle et de documentation adéquat pour assurer l'intégrité des données migrées et établir une piste d'audit fiable.



La gestion de la donnée dans un contexte de contrôle interne est donc un enjeu stratégique, qui doit être abordé avec rigueur et précision. Les données sont la fondation sur laquelle repose l'ensemble des processus métier et décisionnels, et leur gestion impacte directement la qualité et la fiabilité des informations disponibles pour la prise de décision. En conséquence, un système de gestion de la donnée bien conçu et contrôlé est essentiel pour assurer la réussite des projets de transformation et pour maintenir la confiance des parties prenantes dans l'intégrité des systèmes d'information de l'entreprise.

Conclusion

L'implication de la direction financière et du contrôle interne se révèle être un pilier essentiel pour la réussite d'un projet d'implémentation ERP. Ces deux fonctions constituent la boussole et le garde-fou d'une transformation qui, tout en étant technologique, impacte profondément les pratiques opérationnelles et stratégiques de l'entreprise. Les défis technologiques, la digitalisation, la gestion de la donnée et la culture du changement sont autant de dimensions que doivent maîtriser les fonctions finances et de contrôle interne pour assurer une transition fluide et sécurisée.

L'implémentation d'un ERP ne se limite pas à une mise à jour technologique, mais représente une opportunité pour harmoniser les processus, optimiser les ressources et renforcer la gouvernance. C'est une démarche stratégique qui doit être accompagnée d'une vision claire, d'une planification rigoureuse et d'une exécution méthodique.

La gestion des risques, la conformité réglementaire et la protection des données sont des composantes indissociables de cette transformation. Elles doivent être intégrées dès la conception du projet pour garantir l'intégrité et la pérennité des systèmes d'information.

La conduite du changement est également un facteur déterminant. Elle doit être proactive, impliquant toutes les parties prenantes à travers une communication transparente, une formation adaptée et un accompagnement personnalisé.

Enfin, la réussite d'un projet ERP est conditionnée par l'engagement de tous les acteurs impliqués, la collaboration entre les équipes métiers, IT et contrôle interne, et les prestataires ainsi que par le soutien indéfectible de la direction.

Contacts



Sylvain Perdriau

Associé – Financial accounting & advisory services

EY & Associés

+33 6 86 42 25 76

sylvain.perdriau@fr.ey.com



Magali Drubay

Associée – Financial accounting & advisory services

EY & Associés

+33 6 89 53 47 01

magali.drubay@fr.ey.com



Pierre-Edouard Pouteau

Associé – Financial accounting & advisory services

EY & Associés

+33 6 64 85 90 41

pierre.edouard.pouteau@fr.ey.com



Benjamin Lemaire

Associé – Technology Risk

EY & Associés

+33 6 62 71 15 34

benjamin.lemaire@ey.com



EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

Ensemble pour créer un futur riche d'opportunités.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2025 EY & Associés.

Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2409BMC147

SCORE N° 2025-009

ED None

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

