

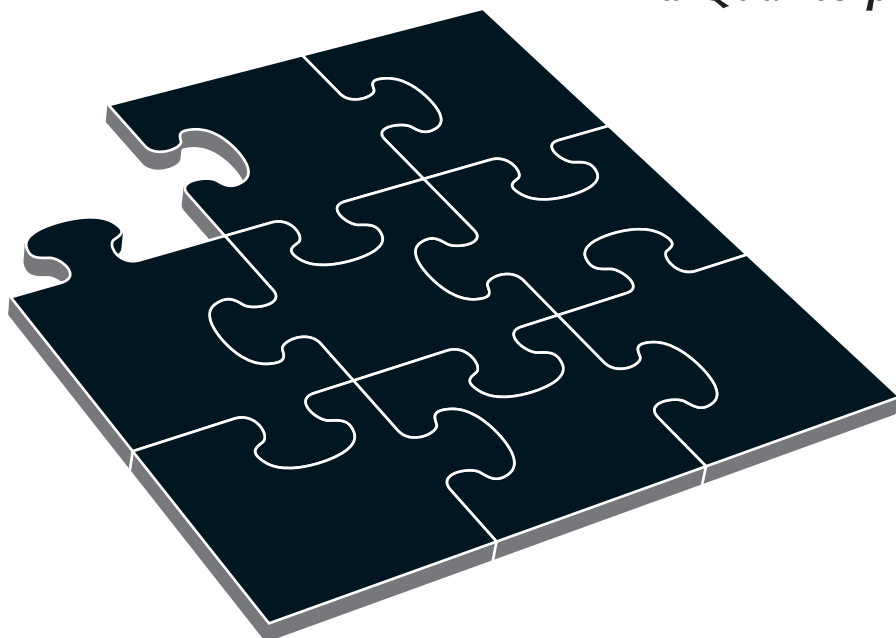
Projets de contrôle interne en 2006

Repères et vision des grandes entreprises françaises



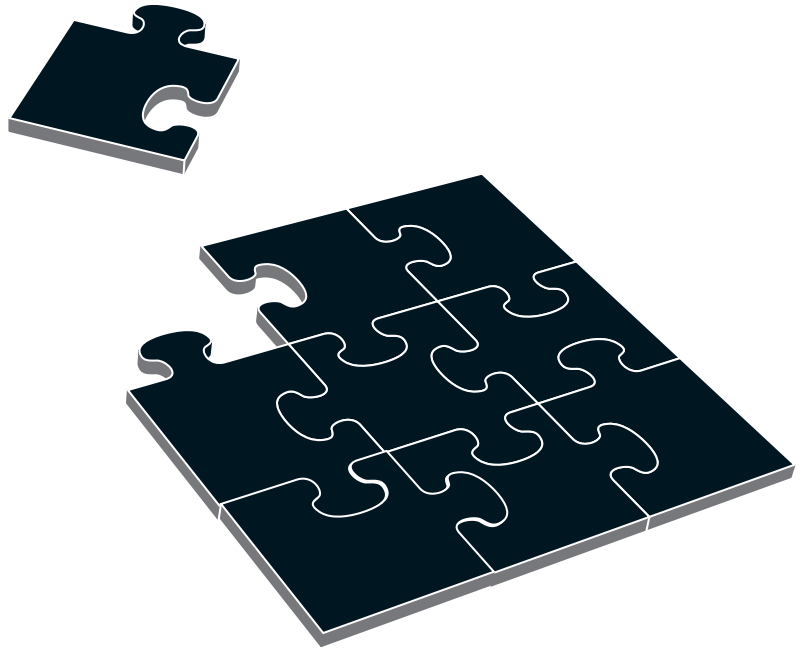
 **ERNST & YOUNG**

La Qualité par principe™



Sommaire

- ▶ Structure de l'échantillon p2
- ▶ Vers une approche évaluative des dispositifs de contrôle interne ? p3
- ▶ Recherche d'un équilibre entre les différents leviers p6
- ▶ Quels efforts pour mieux préparer l'avenir ? p10
- ▶ Focus : les systèmes d'information et la fiscalité p13



L'année 2006 marque une étape dans la mise en œuvre de projets de contrôle interne en France. Les entreprises vont en effet entériner leur troisième exercice au titre de l'article 117 de la loi de sécurité financière de 2003 ; l'AMF, grâce au travail d'un groupe de place, va publier un référentiel français sur le contrôle interne ; enfin, les sociétés françaises soumises à la loi américaine Sarbanes Oxley vont émettre leur premier rapport en fin d'année.

Dans ce contexte, il nous a semblé utile de contribuer à cette réflexion en proposant un séminaire - le 19 janvier 2006 - puis une enquête sur quelques points propres à fournir des repères pragmatiques aux entreprises soucieuses d'aborder ces sujets.

Le séminaire de janvier a permis d'entendre les témoignages d'acteurs de référence ainsi que la présentation d'une étude internationale sur le contrôle interne portant sur plus de 250 entreprises.

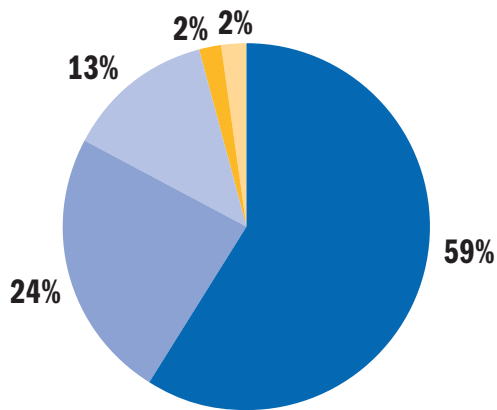
A cette occasion, plusieurs points importants ont été précisés :

- les attentes des investisseurs, du régulateur, des administrateurs et des dirigeants ;
- les enseignements à retenir pour notre contexte européen, des travaux et résultats de Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis ;
- enfin, savoir si, au-delà des nouvelles contraintes, les projets de contrôle interne présentent des opportunités pour améliorer la performance des entreprises.

Pour approfondir ces thèmes, une enquête a été menée auprès des participants et complétée auprès d'un panel élargi de directeurs et de responsables de l'audit et du contrôle interne sur la vision des problématiques de leur métier à moyen terme. Nous avons recueilli environ 130 réponses de dirigeants d'entreprises, issus de tous les secteurs, dont le chiffre d'affaires dépasse les 500 millions d'euros. Les résultats affichés sont le reflet de leurs réponses.

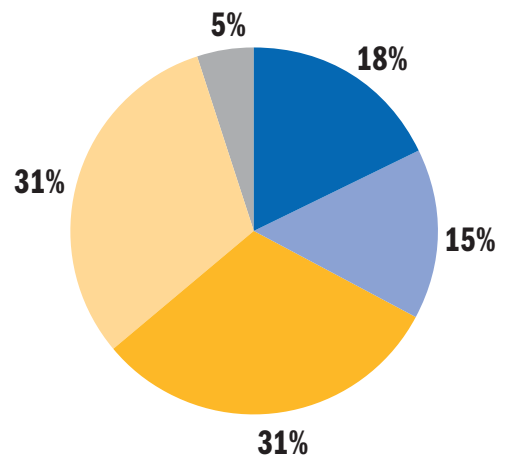
Structure de l'échantillon

Fonction principale des personnes interrogées par fonction



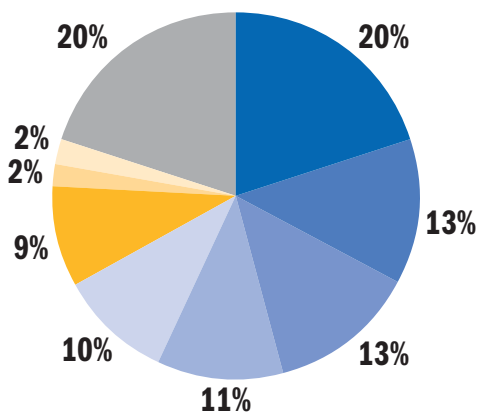
- Directeur de l'audit interne
- Responsable du contrôle interne
- Autres (PDG, Secrétaire général, Directeur général, chef de projet...)
- Directeur Financier
- Juriste, Fiscaliste

Répartition des entreprises interrogées par tranche de chiffre d'affaires en €



- Inférieur à 500 millions
- Entre 500 et 999 millions
- Entre 1000 et 9999 millions
- 10 milliards et plus
- NSP

Répartition des personnes interrogées en fonction du secteur d'activité de leur entreprise



- Industrie manufacturière
- Assurance
- Banque
- Services
- Distribution
- Energie
- Agroalimentaire, biens de consommation
- Télécommunications
- Autre

Vers une approche évaluative des dispositifs de contrôle interne ?

La Loi de Sécurité Financière dispose : “il convient de rendre compte [...] des procédures de contrôle interne mises en place par la société”. Si la Chancellerie a une jurisprudence constante en faveur d'une approche descriptive, les exemples internationaux (notamment la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley) s'orientent davantage vers une approche évaluative. Ainsi, seul un nombre restreint d'acteurs du marché ont déjà réellement engagé une approche évaluative du contrôle interne, alors que l'AMF se place dans une optique de progrès à moyen terme.

Entretiens AMF 2005 du 29/11/2005, page 4

« L'AMF entend continuer à encourager les émetteurs à se doter de moyens qui leur permettront de **procéder à l'évaluation** de leurs systèmes de contrôle interne et à **communiquer au marché** le résultat de cette évaluation, sous la forme d'une assurance négative le cas échéant. »

Rapport 2004 de l'AMF du 18/01/2006, page 25

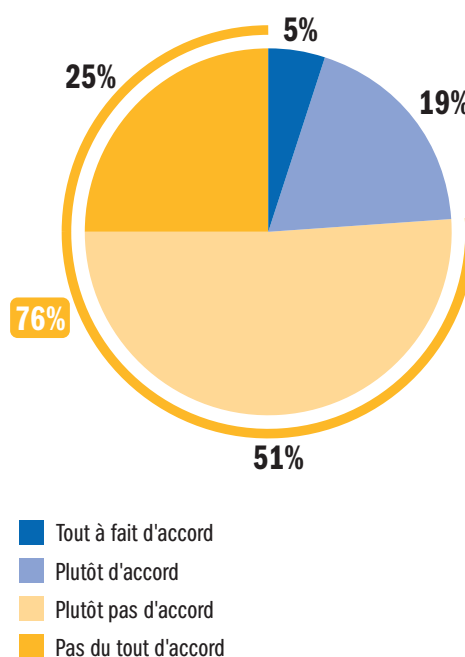
« Il serait souhaitable qu'il puisse y avoir une évolution, par étapes, conduisant les sociétés à **évaluer leurs systèmes** et aboutir à porter à terme une **appréciation**, avec toute la prudence requise sur la **fiabilité** et la **qualité** du dispositif. »

POINT DE VUE DES RÉPONDANTS

Pour les trois quarts des répondants, une approche descriptive des dispositifs du contrôle interne se révèle **insuffisante**. On peut penser que plusieurs raisons poussent les répondants à s'exprimer ainsi :

- une partie de ces entreprises soumises à la réglementation Sarbanes-Oxley directement ou indirectement (filiales de sociétés américaines cotées aux Etats-Unis) ont de ce fait l'obligation de fournir une analyse évaluative de leurs risques. Les autres anticipent l'effet de “benchmarking” lié à ces futures publications ;
- la réponse à des demandes de plus en plus explicites sur le sujet de la part des “stakeholders” (investisseurs, banques, agences de notation...) ;
- une prise de conscience à deux niveaux : d'abord, la nécessité d'approfondir ces sujets, ensuite légitimer la norme et l'évaluation comme deux leviers essentiels à l'amélioration interne.

Pensez-vous qu'une approche descriptive des dispositifs de contrôle interne soit suffisante ?



D'ailleurs, il faut bien distinguer l'approche en interne – pour laquelle il semble nécessaire de mettre en place des évaluations – de l'approche “externe” qui doit éviter de fragiliser l'entreprise et ses dirigeants par une communication excessive.

Lors de ce séminaire, les intervenants ont défini le contrôle interne comme :

- un outil mis à la disposition du management (qui engage des moyens en contrepartie d'un niveau de sécurité attendu) ;
- un élément de la gouvernance dont la responsabilité (“rendre des comptes”) constitue le levier principal.

POINT DE VUE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes ont, sur ce point, une position claire. En effet, Gérard Rameix, secrétaire général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et Daniel Lebègue, président de l'Institut français des administrateurs (IFA), soulignent qu'il n'y a pas vraiment d'opposition entre l'approche descriptive et évaluative. **Les deux approches sont importantes et l'objectif consiste probablement à déterminer le “niveau obligatoire de transparence” sur l'évaluation conduite en interne.**



TÉMOIGNAGE

Gérard Rameix, Secrétaire Général de l'AMF

« Aux Etats-Unis, il appartient au CIO et au CFO de s'engager et d'obtenir une attestation d'un auditeur externe sur le respect des procédures.

Dans la conception “européenne”, il appartient au président et au conseil d'administration de répondre sur les outils dont ils se sont dotés pour s'assurer que les risques sont suivis et maîtrisés.

En tant que régulateurs, il me semble que nous ne pouvons pas avoir un outil de pure gouvernance qui ne soit pas en même temps un outil de management. »



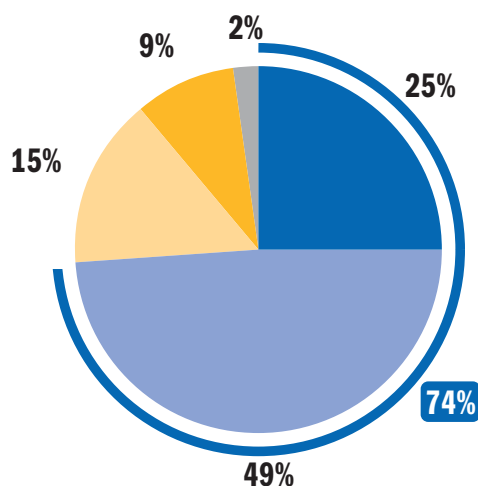
TÉMOIGNAGE

Daniel Lebègue, Président de l'IFA

« Si le contrôle interne doit être un outil de gestion à disposition du management, constitue-t-il également un outil de contrôle à la disposition de tous les acteurs de la gouvernance ? Sur ce sujet, les avis divergent. De mon point de vue, le contrôle interne est à la fois un outil de gestion pour le management et un outil de contrôle partagé entre les responsables du contrôle dans l'entreprise, au premier rang desquels le conseil d'administration. »



Selon vous, une évolution vers une approche évaluative du contrôle interne est-elle souhaitable dans les trois prochaines années ?



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- NSP

Trois quarts des répondants (réponses “plutôt d’accord” et “tout à fait d’accord”) **se montrent favorables à une approche plus évaluative dans les trois prochaines années** (voir graphique ci-contre). Les entreprises affichent une volonté en cohérence avec les recommandations d’une approche progressive par l’AMF (évaluation des dispositifs de contrôle interne, description des diligences...).

Un quart des entreprises restent certainement réticentes au modèle évaluatif pour une question de coût mais aussi pour les risques juridiques que ce modèle pourrait représenter pour le président et le conseil d’administration.

TÉMOIGNAGE

Gérard Rameix, Secrétaire Général de l’AMF

« Je rencontre peu d’individus affirmant que le comité d’audit ou le conseil d’administration ne doivent pas discuter de l’effectivité et de la fiabilité des procédures. En revanche, beaucoup conviennent de la nécessité de traiter ce sujet en interne mais estiment qu’il est dangereux, d’un point de vue juridique, d’en rendre compte à l’extérieur. »

Extrait du rapport AMF 2005 sur le gouvernement d’entreprise et le contrôle interne¹

Le cadre réglementaire

En matière de contrôle interne

« L’AMF a souhaité que les rapports établis par les émetteurs faisant appel public à l’épargne contiennent des informations pertinentes pour le marché et ne soient pas purement descriptifs. Dans sa recommandation de janvier 2004, l’AMF a donc demandé aux émetteurs de préciser dans leur rapport les diligences qui ont sous-tendu l’analyse qui y est présentée (entretiens avec la direction générale, discussions au sein du conseil d’administration, réunions avec les commissaires aux comptes et le comité d’audit, le cas échéant, etc.).

[...] Enfin, l’AMF souhaitait que la démarche des entreprises s’inscrive dans une perspective dynamique, permettant aux émetteurs d’aboutir à terme à une appréciation sur l’adéquation et l’efficacité de leur contrôle interne. Elle a dès lors encouragé les émetteurs qui disposaient d’ores et déjà d’une évaluation de leurs procédures de contrôle interne au titre de l’exercice précédent à la résumer dans leur rapport en précisant, le cas échéant, les pistes d’amélioration envisagées. L’AMF renouvelle ces recommandations aux émetteurs pour la préparation de leur rapport sur l’exercice 2005. »

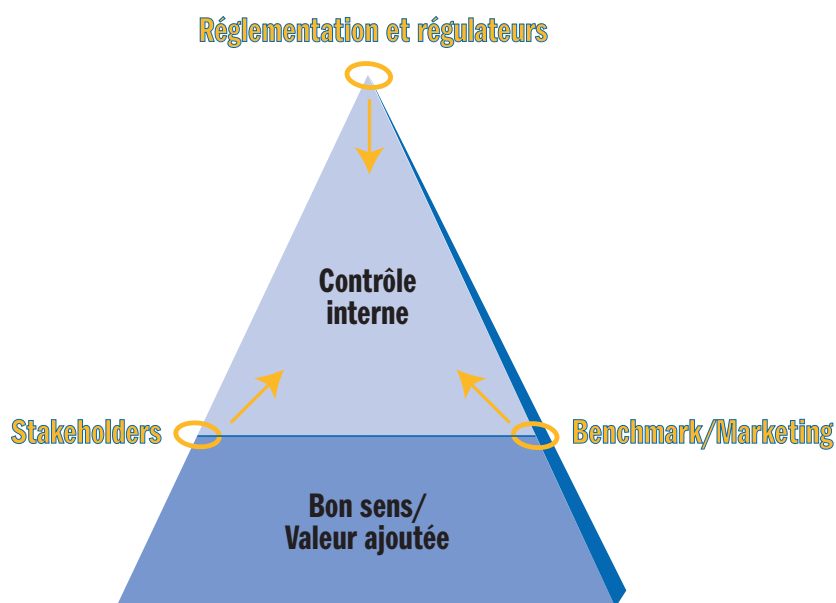
²³ Norme 2-107 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes.

²⁴ Article 222-3 du règlement général de l’AMF. Il était également rappelé que, dès lors que le résultat de l’évaluation du contrôle interne permettrait d’identifier une possible incidence sur la situation financière de l’émetteur (ou du groupe), l’émetteur devait fournir toute information utile sur cette incidence.

¹ Rapport AMF 2005 sur le gouvernement d’entreprise et le contrôle interne, 18 janvier 2006, p.5.

Recherche d'un équilibre entre les différents leviers

LES LEVIERS D'AMÉLIORATION DU CONTRÔLE INTERNE



Selon nos observations, les entreprises accentuent leurs efforts en matière de contrôle interne sous la pression de trois facteurs :

- **la loi et les réglementations** : Bâle II, Sarbanes-Oxley, la loi de sécurité financière ou la 8e directive européenne ;
- **les “stakeholders” (ou parties prenantes)** : agences de notation, actionnaires, banques, régulateurs mais également administrateurs et comités d’audit ;
- **le “benchmark/marketing”** : volonté des entreprises de pouvoir se positionner par rapport aux autres entreprises d’un même secteur ou d’une même activité.

Le contrôle interne se trouve par ailleurs dépendant d’un impératif endogène : **la valeur ajoutée**, qui devrait en être le principal moteur, et le socle réel de toute démarche.

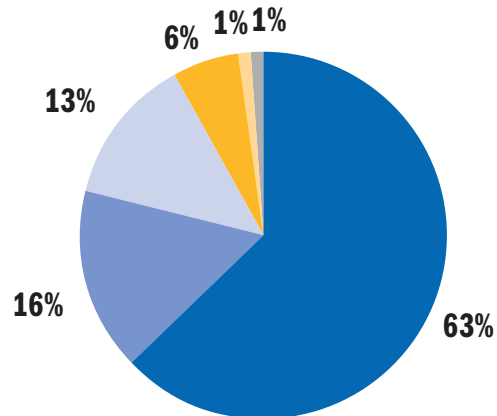
Ces leviers interagissent sur l’efficacité et les performances du contrôle interne. Il revient donc aux entreprises de les prendre en compte dans leurs projets d’amélioration des dispositifs de contrôle interne.

LA RÉGLEMENTATION ET LES RÉGULATEURS EN PREMIER LIEU

Pour près de deux-tiers des répondants (63 %), la réglementation et les régulateurs constituent le levier principal dans la mise en place des travaux sur le contrôle interne, en raison de l'obligation que cette réglementation impose aux entreprises.

Il est sans doute dommage que seule la pression réglementaire soit de nature à faire progresser les choses. Elle a cependant l'avantage de mettre l'ensemble des acteurs sur un pied d'égalité en matière de délais, d'efforts et d'objectifs.

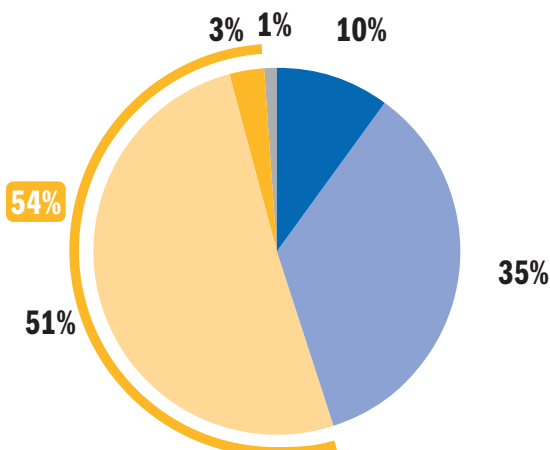
Quel est, selon vous, le principal facteur qui influence la mise en place des travaux sur le contrôle interne ?



- La réglementation et les régulateurs
- L'influence des investisseurs, des marchés, des agences de notation...
- L'influence des conseils d'administration et des comités d'audit
- La recherche de la valeur ajoutée
- Le benchmark entre concurrents
- NSP

DES CHEMINS ENCORE À BALISER

Pensez-vous que les chemins sont suffisamment balisés par la réglementation et les régulateurs ?



Plus de la moitié des répondants (54 %) pensent qu'en France les cadres ne sont pas encore suffisamment définis. Les entreprises souhaitent obtenir des informations plus claires et plus précises de la part des régulateurs, notamment en termes d'échéance et de procédure. Aujourd'hui, elles avancent encore dans un contexte d'autorégulation. Elles attendent du groupe de place mené par l'AMF qu'il statue sur un référentiel français et sans doute également sur des indicateurs permettant d'inscrire les projets dans la durée.

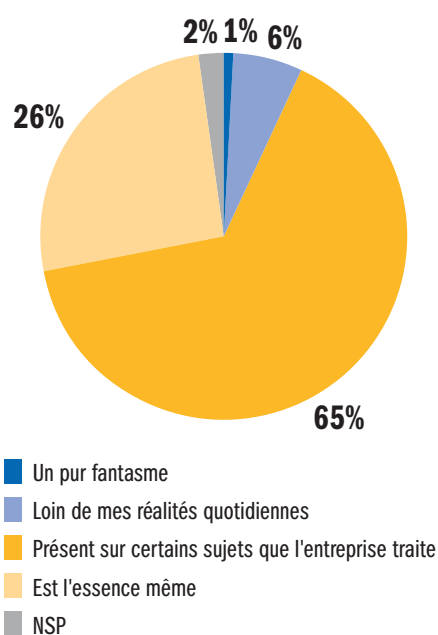
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- NSP

UNE INFLUENCE CROISSANTE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes représentent un levier important pour les entreprises puisqu'un tiers d'entre elles sont sensibles à la position des "stakeholders" sur le contrôle interne. Cette part, potentiellement croissante dans les années à venir, confirme la montée des idées de gouvernance ainsi que l'influence du monde anglo-saxon dans ce domaine.

UN LIEN TISSÉ ENTRE LE CONTRÔLE INTERNE ET LA VALEUR AJOUTÉE

Comment définiriez-vous le lien entre le contrôle interne et la création de valeur ?



La vision des entreprises sur la valeur ajoutée apparaît paradoxale : d'un côté, seuls 6 % des répondants jugent ce facteur déterminant dans la mise en place des travaux sur le contrôle interne (voir graphique page 7), de l'autre, les projets de contrôle interne et la valeur ajoutée sont intimement liés :

- pour deux tiers des entreprises, il existe bien un lien entre le contrôle interne et la création de valeur sur certains sujets que l'entreprise développe ;
- un quart d'entre elles affirment que ce lien est l'essence même de cette valeur.

Réconcilier contrôle interne et amélioration de la performance constitue, pour toutes les entreprises, le défi des prochaines années. C'est d'ailleurs un élément qui commence à prendre de l'importance, si l'on en croit les retours d'expérience sur les projets Sarbanes Oxley aux Etats-Unis. Passées les premières années, coûteuses et difficiles à gérer, les entreprises reconnaissent les mérites des travaux réalisés qu'elles définissent à la fois comme révélateurs de problèmes potentiels et comme opportunité pour améliorer les processus internes.



TÉMOIGNAGE

Philippe Audouin, directeur administratif et financier et membre du comité de direction d'Eurazeo

« Pour les investisseurs, ces risques sont perçus avec un effet démultiplicateur. Si une société de notre portefeuille constate, par exemple, un écart sur ses stocks de 10, et si celle-ci est valorisée à hauteur de 15 fois ses résultats, la perte de valeur se monte à 150 pour l'investisseur. L'impact est donc beaucoup plus important pour l'investisseur que pour l'entreprise elle-même. »

« Pour prendre un exemple, nous avons fait l'acquisition en 2005 d'une société, leader mondial dans la distribution de produits électriques. Avant même de finaliser l'acquisition, nous avons identifié avec le management près de 50 initiatives de création de valeur, chacune d'entre-elles ayant un responsable identifié, un objectif et un calendrier. La revue des risques constituait l'une de ces initiatives. Elle a permis de réaliser une cartographie des risques et d'estimer la qualité du contrôle interne pour chacun des couples process/pays au travers de la revue de 100 à 200 points de contrôle par pays. »



TÉMOIGNAGE

Gonzague de Blignières, président de Barclays Private Equity France et de l'AFIC²

« Nous sommes dans un monde dans lequel chaque problème doit avoir un responsable identifié. Il me semble que cette logique ne doit pas présider à la mise en place du contrôle interne. Mais c'est parce que l'on est responsable que l'on met en place des procédures de contrôle interne. »

² AFIC : Association française des investisseurs en capital



TÉMOIGNAGE

Daniel Lebègue, Président de l'IFA

« A conjoncture identique, les grandes banques européennes ont, en quinze ans, réduit le coût du risque de moitié. Cette situation résulte d'un travail et d'un investissement colossal dans les outils, les process et les méthodes en matière de contrôle et d'audit. »



TÉMOIGNAGE

Jean-Pierre Labroue, directeur des affaires juridiques et secrétaire du conseil d'administration de Rhodia

« En matière de valeur ajoutée, le processus lui-même est presque aussi intéressant que le résultat. »

« Où placer le curseur ? Nous préférons, en choisissant une approche "top down", nous assurer que nous avons pris en compte tous les risques majeurs, quitte à laisser échapper quelques risques mineurs. »

Quels efforts pour mieux préparer l'avenir ?

Des efforts restent à réaliser en termes de contrôle interne. **La réglementation n'offrant pas de cadre très précis, de nombreuses entreprises cherchent la manière de fixer le curseur pour le travail à effectuer.**

Sans vouloir plaquer artificiellement ce qui a été fait aux Etats-Unis pour la section 404 de Sarbanes Oxley, certains éléments de comparaison ont cependant été précisés lors du séminaire organisé par Ernst & Young :

Nombre de points de contrôles clés testés par les entreprises américaines en fonction du chiffre d'affaires :

C'est autour de ces points de contrôle clés que les dirigeants des entreprises ont pu "certifier" la qualité de leur contrôle interne relatif à l'élaboration de leur reporting financier (champ moins large que celui prévu en France).

Taille des entreprises (CA)	Fourchettes moyennes des points de contrôles clés testés par les entreprises américaines
Moins de 1 milliard de dollars	Entre 260 et 1 200
Entre 1 et 5 milliards de dollars	Entre 1 000 et 3 200
Entre 5 et 20 milliards de dollars	Entre 2 500 et 6 800
Plus de 20 milliards de dollars	Entre 7 200 et 14 000

Nombre de points de contrôles clés déficients et corrigés au cours des travaux :

D'après les travaux menés, on constate que 10 % et 15 % des points clés de contrôle étaient non satisfaisants, c'est-à-dire de nature à avoir un impact significatif sur les comptes.

Taille des entreprises (CA)	Fourchettes moyennes des points de contrôles clés déficients et corrigés au cours des travaux
Moins de 1 milliard de dollars	Entre 50 et 130
Entre 1 et 5 milliards de dollars	Entre 100 et 250
Entre 5 et 20 milliards de dollars	Entre 175 et 375
Plus de 20 milliards de dollars	Entre 210 et 450

Lors de la première année d'application de la loi, le nombre d'heures passées aux activités relatives à la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley est le suivant :

Taille des entreprises (CA)	Fourchettes moyennes des efforts internes pour la première année d'application de la section 404 de SOX (en jours/homme)
Moins de 1 milliard de dollars	Entre 580 et 2 145
Entre 1 et 5 milliards de dollars	Entre 2 725 et 5 640
Entre 5 et 20 milliards de dollars	Entre 4 825 et 10 685
Plus de 20 milliards de dollars	Entre 15 625 et 30 315

Source : Etude "Emerging Trends", menée auprès de 250 entreprises américaines qui ont répondu de manière détaillée sur les pratiques mises en œuvre relatives à loi Sarbanes-Oxley.

LES EFFORTS FRANÇAIS COMPARÉS AUX EFFORTS AMÉRICAINS

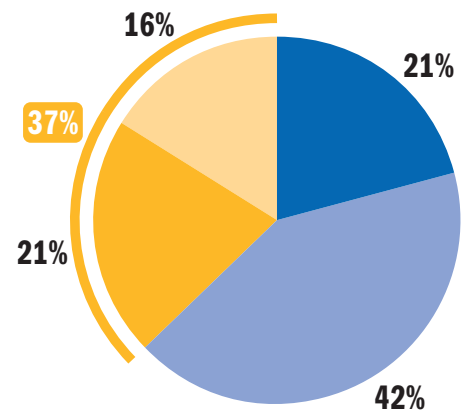
La comparaison entre les systèmes français et américain permet les constats suivants :

- seuls 21 % des répondants estiment que les entreprises françaises devraient consacrer moins de 25 % des efforts que réalisent eux-mêmes les Américains ;
- 42 % estiment que les entreprises devraient fournir entre 25 % et 50 % de l'effort produit par les Américains ;
- 37 % des répondants pense que les entreprises françaises devraient faire entre 50 % et 100 % des efforts comparables à ceux de leurs homologues américains.

Au vu des résultats, **l'exemple américain ne semble pas dissuader les entreprises françaises**. Cela confirme les tendances signalées par ailleurs, selon lesquelles les trois quarts des répondants souhaitent un modèle évaluatif du contrôle interne d'ici les trois prochaines années.

Quelles que soient la lecture des résultats et la tranche dans laquelle l'entreprise souhaite se positionner, ces chiffres donnent un repère dont la majorité des entreprises françaises est encore éloignée.

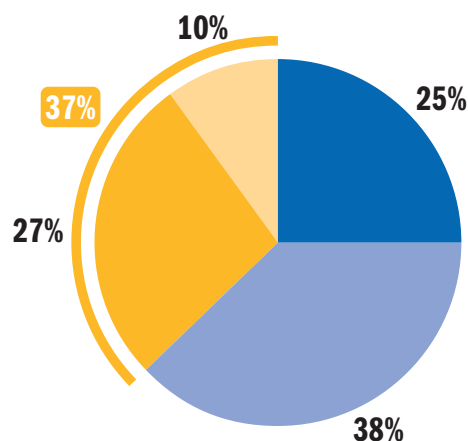
Par rapport aux efforts des sociétés américaines soumises à SOX en 2004, que pensez-vous que les entreprises françaises devraient consacrer (en jours/homme) ?



- Inférieur à 25% de l'effort américain
- Entre 25% et 50% de l'effort américain
- Supérieur à 50% de l'effort américain
- Un effort comparable

QUELLE PARTICIPATION DES INTERVENANTS EXTÉRIEURS ?

Selon vous, un audit sur la qualité du contrôle interne pourrait représenter (toutes tailles d'entreprises confondues) ?



- 10% de l'audit statutaire sur les comptes
- Environ un tiers de l'audit statutaire sur les comptes
- Environ la moitié de l'audit statutaire sur les comptes
- Plus de la moitié de l'audit statutaire sur les comptes

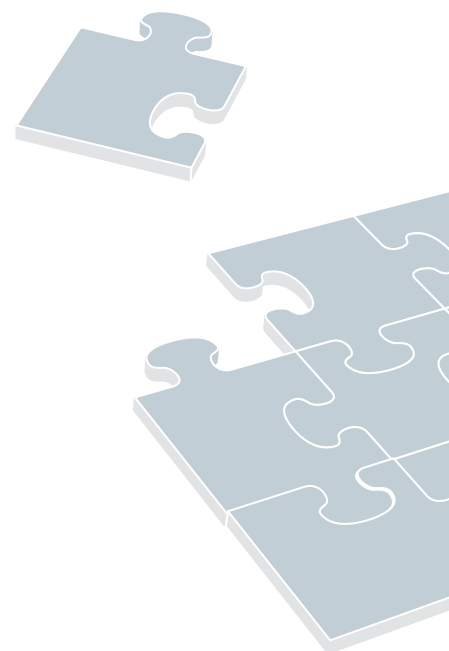
Selon vous, un audit sur la qualité du contrôle interne pourrait représenter (en fonction de la taille des entreprises répondantes) ?

CA des entreprises (en euros)	10% de l'audit statutaire sur les comptes	Environ un tiers de l'audit statutaire sur les comptes	Environ la moitié de l'audit statutaire sur les comptes	Plus de la moitié de l'audit statutaire sur les comptes	Total
< 500 millions	25%	31%	34%	10%	100%
> 500 millions et < 1 milliard	44%	31%	19%	6%	100%
> 1 milliard et < 10 milliards	23%	34%	29%	14%	100%
> 10 milliards	19%	52%	22%	7%	100%
Tous répondants	25%	38%	27%	10%	100%

La vision française sur l'effort à consentir pour obtenir une validation externe du contrôle interne est équilibrée :

- pour 37 % des entreprises, une revue externe doit représenter plus de la moitié des coûts générés par l'audit statutaire des comptes ;
- pour 25 % des entreprises, et notamment celles pour un chiffre d'affaires compris entre 500 millions et 1 milliard d'euros, cet effort ne devrait représenter que 10 % de l'audit statutaire.

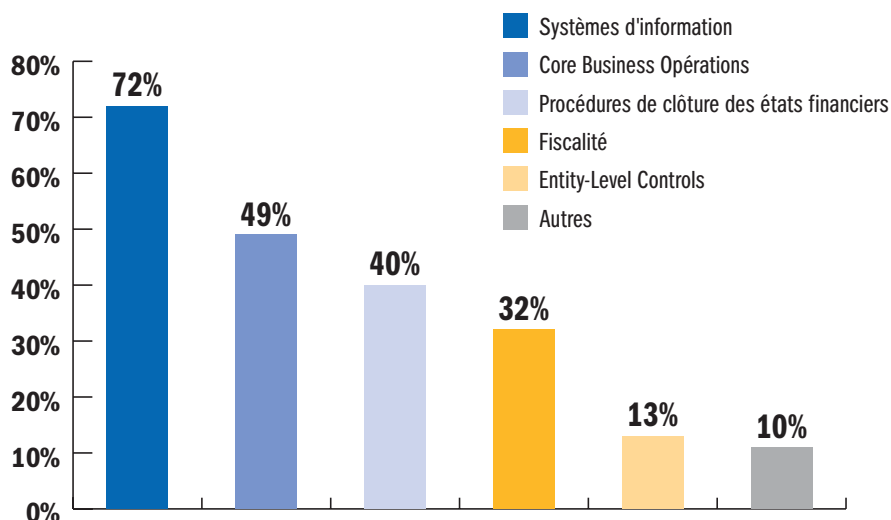
Aux Etats-Unis, les efforts de contrôle externe sur les travaux de contrôle interne ont parfois représenté plus de 100 % des honoraires d'audit pour la première année. L'analyse française semble montrer une attente d'environ un tiers des honoraires d'audit (35 %).



Focus : les systèmes d'information et la fiscalité

Les résultats du quatrième volet de l'étude Emerging Trends* ont mis en évidence les zones de déficience qui ont amené à des actions de corrections.

Zones clés d'amélioration



La principale zone clé d'amélioration est liée aux systèmes d'information. En effet, SOX ne concerne pas uniquement les équipes comptables puisque celles-ci sont très dépendantes des processus en amont et des systèmes d'information.

Pour plus de 30 % des entreprises, la fiscalité est également un domaine susceptible d'améliorations.

Dans la mesure où la fiscalité permet, en effet, de prévenir le risque, cette dernière est pleinement liée au contrôle interne, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de SOX.

TÉMOIGNAGE

Virginie Beuve-Méry, directrice financière Reporting & Consolidation d'Alcan Packaging

« Il me semble que nous aurions, quoi qu'il en soit, fini par agir sur les aspects ségrégation de fonction et autorisation dans SAP. Mais la loi Sarbanes-Oxley a permis de donner l'impulsion et de susciter un soutien très fort. Nous avons gagné en clarté sur les définitions de fonction, sur les processus et sur les organisations. Au-delà de la sécurité, les éléments positifs sont donc nombreux. »

TÉMOIGNAGE

Frédéric Roch, directeur des affaires fiscales d'Air France

« Nous avons donc défini une démarche fiscale dans l'entreprise qui ressemble assez sensiblement à la démarche qui peut exister dans une entreprise sans contrôle interne dans la mesure où la gestion fiscale est une forme de contrôle fiscal anticipé. »

* menée auprès de 250 entreprises américaines qui ont répondu de manière détaillée sur les pratiques mises en œuvre relatives à loi Sarbanes-Oxley.

Contacts

■ **Pierre-Alexandre Bapst**
Associé - Business Risk Services
Tél. : 01 55 61 08 68
Email : pierre.alexandre.bapst@fr.ey.com

■ **Marc Duchevet**
Associé - Business Risk Services
Tél. : 01 46 93 42 82
Email : marc.duchevet@fr.ey.com

Nous remercions vivement les dirigeants qui ont accepté de répondre à cette enquête.

ERNST & YOUNG

www.ey.com/fr

© 2006 Ernst & Young.
Tous droits réservés.
Ernst & Young est
une marque déposée.