

Chaque trimestre, retrouvez l'éclairage de nos experts sur les différents sujets de l'actualité comptable, réglementaire et fiscale.

I ÉDITO

Dans cette nouvelle édition de **LENDYS HORIZONS**, nous avons souhaité donner la priorité aux nouvelles réglementations et leurs implications à court terme.

En effet, de nouvelles réformes se profilent avec notamment l'obligation de e-facturation qui s'imposera à l'ensemble des entreprises dès 2024 et va nécessiter en amont une réflexion et la mise en œuvre de projet de dématérialisation.

Nous partageons aussi avec vous quelques best practices pour réussir son projet de migration d'outil de gestion afin d'éclairer vos choix et vous aider à anticiper les dispositifs à mettre en place.

Enfin, dans cette 1ère édition de 2022, nous revenons également sur le récent rapprochement de Lendys et du cabinet All'in Consulting.

Nous présentons les complémentarités de nos structures ayant conduit à cette alliance qui matérialise une stratégie de renforcement de nos capacités à accompagner nos clients sur l'ensemble de leurs nouveaux enjeux stratégiques, en Banque et en Assurance.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

02.

2024 : seriez-vous prêts à l'efacture ?

04.

Réussir son projet de migration d'outil de gestion.

11.

Lendys - All'in : un rapprochement porteur de valeur.



ACTUALITÉ FISCALE - TRANSMISSION DE DONNÉES ÉLECTRONIQUES

l 2024, seriez-vous prêts au passage à l'e-facture ?

01. Le contexte de la réforme

La France s'est engagée à rendre la facture électronique obligatoire à travers différentes réformes successives et notamment des initiatives menées ces 3 dernières années :

- ▶ **2019** : l'article 153 de la Loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de Finances pour 2020 ;
- ▶ 2020 : dans le prolongement de l'article 153 de la Loi de Finances pour 2020, la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) a remis au Parlement, le 3 novembre 2020, son Rapport sur le développement de la facturation électronique en France : « la TVA à l'ère du digital en France » :
- ▶ 2021 : l'ordonnance du 15 septembre 2021 (Journal officiel du 16 septembre 2021) définit le cadre juridique nécessaire à la généralisation de la facturation électronique pour ces transactions.

RAPPEL

Une facture électronique est une facture émise, transmise et reçue sous forme dématérialisée, qui comporte un socle minimum de données sous forme structurée, et qui peut être traitée de façon automatique.

La Loi prévoit plusieurs obligations pour qu'une facture électronique soit valable :

- ► L'authenticité de son origine : la facture électronique doit garantir l'identité de son émetteur ;
- ► L'intégrité de son contenu : elle ne doit pas pouvoir être modifiée ;
- ► La lisibilité : la facture doit être facilement lisible

02. Le calendrier de mise en oeuvre de la réforme



Toutes les entreprises devront recevoir leurs factures au format électronique. Les très petites / petites et moyennes entreprises (TPE et PME) devront émettre les factures au format électronique.











Les grandes entreprises devront émettre les factures au format électronique.



Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) devront émettre les factures au format électronique.

REMARQUE

Depuis 2017, la réglementation rendait déjà obligatoire l'e-facturation pour tous les échanges B2G, ce le sera désormais aussi pour les échanges B2B. Au 1^{er} janvier 2026, les factures papiers ne seront plus autorisées pour toutes les factures B2B et B2C. Le format PDF disparaitra au profit de formats structurés.



ACTUALITÉ FISCALE - TRANSMISSION DE DONNÉES ÉLECTRONIQUES

03. Les principaux objectifs de la réforme

■ La reforme a pour objectif principal de lutter contre la fraude fiscale, de sécuriser la récolte de la TVA et de simplifier l'environnement fiscal.

En complément de la transmission d'informations à l'administration fiscale, les entreprises assujetties à la TVA devront répondre aux objectifs suivants de généralisation de la facturation électronique :



04. Les modalités de remise des factures et formats attendus

Pour déposer et recevoir ces factures, les entreprises devront utiliser des plateformes. La transaction directe avec les clients ou fournisseurs sera amenée à disparaitre. Les plateformes pourront être privées, immatriculées comme « plateformes partenaires » et cohabiteront avec une plateforme publique pour émettre de manière dématérialisée les factures et transmettre les données de e-reporting à l'administration fiscale.

À partir du 1^{er} juillet 2024, pour les transactions B2B et B2G, seuls certains formats seront acceptés comme UBL, C2I, Factur-X (mixant PDF et données XML). Pour l'instant, un PDF lisible devra être joint.

Ainsi, de nouvelles informations devront obligatoirement figurer sur les factures comme l'adresse complète de livraison ou le numéro SIREN du client assujetti établi en France.



ACTUALITÉ FISCALE - TRANSMISSION DE DONNÉES ÉLECTRONIQUES

05. Les impacts de la réforme

■ La mise en place de la facture électronique va impacter l'entreprise sur 5 axes :



- Dbligation de recevoir et d'accepter des factures uniquement au format électronique;
- ► Suivant un nombre restreint de formats (EN16931) → avec obligation d'utiliser des PFN ou PFC.



- ► Obligation
- d'émettre des factures au format électronique ;
- Les factures .pdf ne suffiront plus ;
- ► Une version lisible des données sera obligatoire (FacturX).



- Dbligation de revoir le contenu des factures pour répondre aux exigences de la réforme (SIRET, TVA, etc...);
- Dbligation de revoir le format d'échange entre plateforme (FactureX, EDI, etc).



- ► Obligation d'utiliser une plateforme certifiée d'échanges avec le gouvernement ;
- ► Plateforme de dématérialisation partenaire certifiée (PFC);
- Ou portail public de facturation national (PFN).



Dbligation de transmettre un e-Reporting spécifique sur les ventes et les paiements dématérialisés sur un rythme hebdomadaire.

REMARQUE: dans la prochaine édition de notre neswletter, un focus sera consacré à ces impacts. Nos experts reviendront plus largement sur les incidences de la généralisation de la facture électronique dans l'organisation des entreprises.

06. Les opportunités issues de la réforme

Les 5 principales opportunités identifiées sont décrites comme suit :

COÛTS

■ Optimisation des coûts de traitement des factures (impression, affranchissement / traitement manuel).

LITIGES

■ Réduction des litiges liés aux délais de paiement grâce à une meilleur traçabilité des factures.

CONTRÔLE

■ Accélération des paiements grâce à un meilleur contrôle des envois offert par le format numérique.

CONSULTATION

■ Amélioration de la consultation à tout moment des factures par les clients, et de leur conservation durable dans un espace sécurisé.

PRODUCTIVITÉ

■ Gain de productivité résultant de la dématérialisation.

07. Nos premières préconisations

La mise en place de la facture électronique va nécessiter que l'entreprise puisse anticiper avant la phase de mise en œuvre de son projet :





#1 Définir sa stratégie de connexion au Portail Public de Facturation et Plateforme de dématéri<u>alisation</u>

La mise en place de la e-facture va nécessiter de faire évoluer le dispositif d'échange de facture à travers une/plusieurs Plate-forme(s) de Dématérialisation Partenaires et le Portail Public de Facturation. En fonction de ses flux déjà en place, de sa stratégie et des performances attendues, l'entreprise pourra privilégier le raccordement à des PDP ou privilégier la connexion au PPF si elle traite majoritairement des factures papier et email.



#2 C

Choisir une solution

Le choix d'une solution conforme à la nouvelle réglementation sera à réaliser. Différents critères pour le choix seront à prendre en compte comme les attentes du client, la présence de connecteurs sur le Portail Public de Facturation et sur les Plateformes de Dématérialisation Partenaires.





#3

Impacter l'organisation et les processus opérationnels

Une partie des opérationnels de l'entreprise va être impactée par la mise en place ou l'évolution du processus de digitalisation de la facture. Le traitement de ces factures, bien qu'électroniques, nécessitera toujours d'effectuer un ensemble de tâches et de traitements métier. Des phases de communication, de change management sur le nouveau processus et de formation sur de nouveaux outils seront à prévoir.

I Réussir son projet de migration d'outil de gestion

■ Les systèmes d'information jouent un rôle fondamental dans la performance des sociétés d'assurance et doivent évoluer au gré des changements technologiques et réglementaires propres à ce secteur. La migration d'un outil aussi stratégique que l'outil de gestion peut alors être perçue comme risquée. Cette évolution s'accompagne de plusieurs phases sensibles à aborder avec méthode.

Tirées de leurs expériences auprès des acteurs de l'assurance, nos consultants ont identifié les étapes majeures devant accompagner le déploiement d'un nouvel outil de gestion pour réussir son projet de migration.



01. Les objectifs d'une migration

Les objectifs liés à une migration vers un nouvel outil de gestion peuvent être multiples, et il sera essentiel de bien les définir en amont.

■ Un projet de migration peut répondre d'une part à la volonté de la Direction d'améliorer le service proposé par un outil, qu'il s'agisse d'un changement complet ou d'une « mise à jour » de celui-ci.

En effet, un des intérêts d'une migration concerne notamment la vitesse d'exécution des actions réalisées en son sein, l'aspect ergonomique. Un outil vieillissant peut certes répondre aux besoins d'un service ou d'une entité, mais si lors de son utilisation la navigation est ralentie, alors l'outil perd de son efficacité. Un outil plus rapide permettra donc d'optimiser significativement la qualité du travail rendu.

■ D'autre part, une migration peut également être entreprise dans le cadre d'une fusion entre deux Groupes. Dans un souci d'efficience et de cohérence, il est plus pratique de centraliser la donnée afin de ne pas démultiplier les procédures, les modes opératoires ou encore les travaux de reporting.

En termes de gestion des accès, il est aussi plus simple pour la Direction des Systèmes d'Information de travailler sur un outil unique, cela permet également de mieux gérer les risques informatiques et de fuite de données.

■ Le déploiement d'une migration constitue une performance pour l'organisation et requiert un travail rigoureux et anticipé.

Ce type de projet nécessite l'intervention d'une équipe transverse dont le périmètre couvre bien souvent l'ensemble de la Direction et dont les tâches sont variées :

- ► Accompagnement des équipes informatiques dans la résolution des incidents IT
- Analyse de la donnée
- Saisie de la donnée
- Formation des équipes



ASSURANCE - COMPTABILITÉ & SYSTÈME D'INFORMATION

02. Les enjeux d'une migration

■ Pour réussir son projet de migration, il est primordial d'être conscient de l'ensemble des défis qui nous attendent. Appréhender les enjeux permet de mettre toutes les chances de son côté pour mieux les surmonter.



■ Maintenir une bonne communication :

C'est souvent un manque de communication qui fait obstacle à la réussite du projet. La communication en aval entre l'équipe projet et les équipes IT ainsi que l'implication des bonnes personnes au bon moment sont cruciales.



Éviter la perte de données :

Le transfert des données vers le nouvel environnement doit se faire en garantissant leur intégralité. Ces différentes données participent au capital de l'entreprise : l'enjeu est donc de n'en perdre aucune.



Assurer la conduite du changement :

Le dialogue est essentiel également en aval, pour que chaque utilisateur s'empare du nouvel outil positivement et sans a priori. Toute migration vise une amélioration de productivité.

03. Les étapes majeures d'une migration

Une stratégie de migration réussie repose avant tout sur une planification bien réalisée. Pour mener à bien son projet de migration, il convient de respecter plusieurs étapes majeures.

CADRER LE PROJET

Pour démarrer efficacement un projet de migration de données, un plan clair et précis doit être défini dès le début au travers d'une phase de cadrage.

Il s'agit d'une phase de préparation au cours de laquelle sont analysés les éléments existants :

- Les acteurs concernés par la migration
- La donnée : nature, volume
- Le périmètre

Ce travail se réalise par des échanges entre les équipes

informatiques, les chefs de projet et les équipes métiers.

PRÉPARER UN DOCUMENT DE SPÉCIFICATIONS FONCTIONNELLES ET TECHNIQUES

Cette expression des besoins définit les tâches clés à cette étape du process. Il s'agit de rédiger un document recensant les spécifications techniques et fonctionnelles de la migration, en énumérant l'ensemble des fonctionnalités et des utilisations qu'il sera possible d'exécuter sur l'outil.

Un tel document permettra également en parallèle de passer en revue les licences utilisées et éventuellement de supprimer celles qui s'avèrent inutiles.

Enfin le document des spécifications techniques et métiers servira de référence lors de la recette de la migration.

SAUVEGARDER LES DONNÉES EXISTANTES

Afin d'assurer la stabilité et la sécurité d'une migration il est également important d'assurer la sauvegarde des données existantes afin d'anticiper le risque de perte de données.

Lors de cette étape il convient de réaliser une sauvegarde complète des données. En fonction du cahier des charges, l'équipe de projet vérifie les données à conserver et celles éventuellement à supprimer.

Enfin, à chaque étape de la migration, il faudra systématiquement vérifier que l'ensemble des informations transmises est bien exploitable par le nouvel outil : c'est une règle essentielle.

RÉALISER UN TEST PILOTE DE LA MIGRATION DE DONNÉES

Le test pilote est souvent sous-estimé et pourtant cette étape préliminaire permettra de garantir le succès du projet en évitant de nombreuses mauvaises surprises lors de la migration.

Concrètement, il s'agit de créer un environnement de test qui est une reproduction du nouvel outil. Il est alors possible de réaliser des tests, des entraînements, de multiples modifications et actions dans le nouvel environnement de travail, afin d'éprouver le système tout en s'assurant que cela n'aura pas de conséquences sur le véritable outil.

Pratiquer un test pilote, c'est récupérer d'importantes informations sur la manière dont le transfert va se dérouler. Il permet de tester la migration sur un échantillon avant de la déployer au projet entier.

TRAVAILLER AVEC LES ÉQUIPES IT

À la suite de cette phase de « testing », il convient alors de remonter aux équipes IT les différents problèmes détectés dans l'environnement de test. Il s'agit là de créer des incidents informatiques sur un espace dédié et d'échanger afin d'expliquer avec précision les changements à réaliser en vue d'améliorer l'outil.

Ce travail doit être réalisé au début de la migration puisque c'est généralement à ce moment-là que se produit la grande majorité des bugs informatiques. Toutefois, les échanges avec les équipes IT doivent se poursuivre tout au long de la mission dans une logique d'optimisation continue de l'outil.

ANALYSE DE LA DONNÉE

Une autre étape majeure dans un projet de migration d'outil de gestion est l'analyse de la data sur l'outil ou au travers d'extractions de bases de données.

L'attention doit être focalisée sur la vérification des écarts financiers sur un même dossier entre les deux outils. Une analyse plus poussée pourra relever des incohérences comptables entre les deux outils. Il sera alors nécessaire d'investiguer, d'identifier l'origine du problème informatique, de le signaler et d'assurer sa résolution.

SAISIE DE LA DONNÉE

Un travail manuel de saisie est généralement nécessaire de manière ponctuelle. En effet, il arrive bien souvent que certaines informations présentes sur l'ancien outil aient mal migré sur le nouvel outil. L'équipe transverse pourra être mobilisée afin d'assurer ces modifications manuelles et ainsi opérer un rattrapage de la donnée, sans perturber le travail des gestionnaires. Il s'agit d'actions « coup de poing » ponctuelles.



ASSURANCE - COMPTABILITÉ & SYSTÈME D'INFORMATION

CONDUITE DU CHANGEMENT

Le changement n'est jamais simple à appréhender, car il signifie souvent pour les équipes de quitter un environnement connu et rassurant pour un saut dans l'inconnu. Pour réussir son projet de migration, cela impose de faire adopter le nouvel outil par ses utilisateurs.

Une fois que la partie purement informatique a été réalisée, c'est-à dire que la donnée a globalement bien migrée, qu'elle est enregistrée, que le nouvel outil est stabilisé et sécurisé, il est nécessaire de coordonner les actions des utilisateurs sur celui-ci.

Au-delà de l'aspect purement technique, c'est une question d'approche. Un travail de pédagogie, de conduite du changement doit être opéré en expliquant et en mettant en lumière les bienfaits et l'inéluctabilité de la migration ainsi que les bénéfices pour les utilisateurs.

Cela permet d'assurer l'adhésion par l'ensemble des collaborateurs concernés.



FORMATION DES ÉQUIPES MÉTIERS : PRODUCTION ET COMPTABILITÉ

Quand ce changement est bien appréhendé il est alors nécessaire de passer à la formation. C'est l'occasion de « reformer » les équipes aux bonnes pratiques à mettre en place et les faire abandonner les usages individuels, qui peuvent parfois contribuer à un manque d'homogénéité des travaux réalisés.

L'équipe projet doit alors accompagner les gestionnaires et les équipes comptables en proposant une formation de qualité, un support technique ainsi qu'un suivi tout au long du projet :

SESTION



■ Formation des équipes de gestion : atelier en petit comité, FAQ, création de supports visuels, rédaction de modes opératoires ;

COMPTA



■ Formation des équipes comptables : de la même manière des ateliers de formation sont à organiser afin de les rendre autonomes dans leur utilisation de l'outil et ainsi assurer l'efficience du service.

La formation des équipes est une étape majeure dans un projet de migration. Les équipes production et comptabilité sont des interlocuteurs métiers clés pour la réussite du projet. La formation permettra de sécuriser la compréhension des pratiques, mais aura également pour effet de rassurer et de dynamiser les utilisateurs tout en dissipant les doutes et les réticences qu'ils auraient pu avoir au début.

Le facteur humain est essentiel. Sans lui, la productivité n'en sera pas modifiée, aussi bon soit le nouvel outil de gestion.

ASSURANCE - COMPTABILITÉ & SYSTÈME D'INFORMATION

Pour conclure

La réussite d'un projet de migration d'outil de gestion tient essentiellement au travail préparatoire : il faut définir des objectifs clairs et précis et avoir bien identifier les enjeux. Également, une parfaite coordination entre l'équipe projet et les équipes IT est fondamentale à la réussite de la migration, pour offrir un nouvel outil que les utilisateurs devront rapidement adopter afin que le succès soit entier.

Lendys, au travers de l'expertise de ses consultants ayant accompagné de nombreux acteurs du marché dans ce processus, apporte une vraie plus-value en la matière.

Que ce soit en termes de compétences métier (sur les sujets de comptabilité) et IT, de connaissance de l'environnement assurantiel, mais également dans la capacité des consultants à s'adapter à un environnement changeant et à leur polyvalence face à la diversité des actions qu'ils sont amenés à livrer.

Geoffroy JAMME,

Consultant Pôle Consolidation et Reporting IFRS / Prudentiel



SECTEUR BANCAIRE - BUILD UP

LENDYS-ALL'IN: un rapprochement porteur de valeur pour aider les acteurs à prospérer sur un marché complexe

La réglementation sur le secteur bancaire ne cesse de se renforcer. Tant pour assurer une surveillance prudentielle efficace des institutions financières que pour garantir une meilleure stabilité du système bancaire.

■ Pour continuer à évoluer sereinement sur un marché complexe, il est indispensable pour les banques de s'adapter et d'intégrer le changement.

C'est dans ce contexte que le rapprochement des cabinets Lendys et All'in Consulting s'est opéré, afin d'offrir aux acteurs du secteur une savante combinaison de confiance, de résilience et d'agilité pour relever les défis du quotidien.

C'est une nouvelle étape que franchit Lendys dans sa stratégie de renforcement de ses activités de conseil et de son offre bancaire.





SECTEUR BANCAIRE - BUILD UP



All'in by Lendys devient filiale de Lendys, rattachée à son département Banque. Les équipes continueront à être codirigées par les deux co-fondateurs Nianta Diarra et Florent Chappelon qui rejoignent le Comité Exécutif du Groupe Lendys.

«Le rapprochement avec Lendys nous permet d'offrir des opportunités prometteuses à nos équipes et de les faire bénéficier d'un horizon pérenne tant en termes de croissance que de développement de nos offres. Par ailleurs, il existe de nombreuses synergies entre nos deux cabinets et nous sommes donc confiants sur le fait que nos collaborateurs pourront s'épanouir avec des projets stimulants au sein de Lendys », Nianta Diarra, Dirigeant de All'in Consulting.

Maîtrise de la chaîne de valeur de la fonction finance

■ En intégrant All'in Consulting au sein de ses activités de conseil, Lendys renforce sa qualité d'intervention en constituant une équipe de plus de 150 consultants experts, capables d'apporter un accompagnement global aux Directions Financières et Risques sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la fonction finance :

01. Finance

■ Gestion de projets comptable et réglementaire (IFRS 9, BCBS 239...), consolidation, product control, reporting réglementaire (SURFI COREP FINREP), ALM, comptabilité, contrôle de gestion.

06. Marchés

Middle Office (booking, contrôle), Back Office (analyse des suspens, contrôle des confirmations, règlement-livraisons).

LENDYS All'in

02. Data Quality

■ Gouvernance, traitement et qualité de la donnée, architecture cible, déploiement, contrôle et optimisation.

03. Risques

■ Risques de marché, risques de contreparties, risques de crédit, risques opérationnels, back Test, stress Test, validation des modèles, conformité.

05. Conformité

■ KYC, Sanctions Internationales, Lutte anti-blanchiment.



 $\overline{\mathbf{m}}$



04. Réglementaire

■ FRTB, MIFID / MIFID 2, Bâle II / Bâle III, EMIR, Dodd-Franck Act, FATCA, AML.

■ Le savoir-faire reconnu de Lendys associé à l'expertise sectorielle de All'in Consulting offre une multitude de perspectives pour répondre aux problématiques organisationnelles et métiers inhérentes à l'activité de leurs clients du secteur bancaire.

Les équipes pluridisciplinaires du Groupe Lendys offrent à leurs clients une expertise technique étendue sur les métiers de la finance et des risques :

- ➤ Suivre l'évolution des normes réglementaires en matière de solvabilité, liquidité, reportings réglementaires..., et être en mesure de décliner les nouvelles normes ;
- Assister leurs clients sur l'ensemble des sujets prudentiels ;
- ▶ Anticiper les nouveaux risques liés à leurs activités et

s'assurer en permanence de la conformité réglementaire des métiers :

- Proposer un accompagnement adapté à leurs problématiques et enjeux dans le but d'assurer la sécurisation et l'intégrité du système financier.
 - « Nous nous réjouissons de l'intégration des équipes expérimentées et spécialistes de All'in Consulting. Cela nous permet dorénavant de proposer une offre dédiée et renforcée à nos clients du secteur bancaire. Leur expertise va nous permettre de leur adresser une gamme de services de haut niveau, adaptée à leurs enjeux », Marcel Capo Chichi, Président du Groupe Lendys.



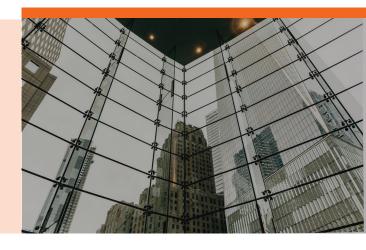
SECTEUR BANCAIRE - BUILD UP

Pour conclure

Avec cette nouvelle opération, après le lancement de Lendys Africa en 2019 et de Lendys Industries & Services fin 2020, Lendys poursuit sa stratégie de croissance et de développement et confirme ainsi sa position d'acteur incontournable du conseil.

Sandrine CADOLLE

Responsable Pôle Communication



Les rédacteurs

Pour plus d'information sur les articles de cette édition, vous pouvez contacter :



■ Olivier LYCAKIS
Senior Manager, Responsable Pôle Transformation
Finance & Digital

Email: olycakis@lendys.fr



■ Geoffroy JAMME
Consultant, Pôle Consolidation &
Reporting IFRS / Prudentiel
Email: gjamme@lendys.fr



■ Sandrine CADOLLE
Responsable Pôle Communication

Email: scadolle@lendys.fr

■ Contactez-nous:

93 rue Saint-Lazare 75009 Paris

+33 (1) 40 07 96 71 contact@lendys.fr

■ Suivez-nous:







