

Business Case N° 1

Scacchi & Associés bientôt certifié SAS 70

Scacchi & Associés sera à la fin de l'année, un des tous premiers cabinets d'expertise-comptable en France à être certifié SAS 70. Un atout de premier ordre à l'heure où la loi Sarbanes-Oxley oblige les entreprises à un contrôle draconien de la qualité de leur information financière et donc de la qualité des procédures et des contrôles de tous les prestataires à qui ils confient des tâches concourant, à un degré ou à un autre, à l'établissement de leurs états financiers.

Le contexte :

Des exigences accrues en matière de contrôle

La norme SAS 70 (Statement on Auditing Standards N°70, Services Organizations), conforme aux standards de l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) est une norme américaine de contrôle interne. Elle existait bien avant la loi Sarbanes-Oxley. Mais, en rendant le contrôle interne très contraignant, "Sarbox" l'a remise au premier plan.

Si une entreprise externalise une activité qui concourt, à quelque degré que ce soit, à la production de ses documents financiers, elle doit s'assurer que le prestataire qu'elle a choisi satisfait bien à tous les critères de contrôle interne qu'elle s'est elle-même imposés.

Sarbanes-Oxley reconnaît la certification SAS 70 du prestataire comme un des moyens de le faire. L'autre moyen étant pour l'entreprise de procéder elle-même aux contrôles requis chez son sous-traitant. L'intérêt de la certification est donc évident.

La certification SAS 70 a ceci de particulier qu'elle n'impose pas un corpus de règles avec lesquelles il faudrait se mettre en conformité. Elle requiert simplement de décrire par écrit l'organisation mise en place avec ses objectifs. Le travail du certificateur - consiste alors à s'assurer que les objectifs ont été bien identifiés et que les contrôles ont été bien définis et sont de nature à permettre de s'assurer que les objectifs seront atteints.

Enjeux pour Scacchi & Associés

Scacchi & Associés a en France une partie de sa clientèle très internationale, composée de sociétés américaines ou de filiales de sociétés américaines. Ces sociétés sont donc directement concernées par Sarbanes-Oxley.

Même si, paradoxalement, il n'avait pas encore été interpellé sur ce sujet par ses clients le cabinet Scacchi & Associés a décidé en juillet 2005 d'avoir une attitude pro-active.

Estimant qu'une certification SAS 70 permettrait d'apporter des garanties aux clients et permettrait sans doute de gagner de nouveaux dossiers, évitant donc également le risque d'en perdre, les associés ont décidé de lancer une procédure de certification avec pour objectif d'aboutir, sous 18 mois, fin 2006, à la certification la plus complète, la certification SAS 70 type II, qui intègre non seulement un audit au moment de la certification, mais ensuite des contrôles réguliers pour s'assurer que les procédures mises en place restent bien appliquées.

La SAS 70 prévoit que la certification est assurée par un cabinet d'audit. Scacchi & Associés a donc choisi un de ses confrères .

La mission a été divisée en trois phases. :

- une phase d'identification des objectifs, des contrôles pertinents et de confirmation détaillée,
- une phase de pre-diagnostic SAS 70 pour évaluer l'environnement et la conception des contrôles existants et proposer des améliorations,
- une troisième phase d'examen final SAS 70, après mise en place des améliorations suggérées en phase 2.

Périmètre de l'expérience :

Volontairement limité à l'expertise-comptable et à la paie

Le périmètre de la certification a été volontairement limité aux deux activités les plus exposées : l'expertise-comptable dédiée aux filiales d'entreprises étrangères ainsi que la paie et gestion administrative du personnel.

Trois départements sont ainsi impactés :

- l'expertise-comptable
- la paie et la gestion administrative du personnel
- l'informatique (qui fournit les outils de traitement aux deux services concernés)

L'expertise-comptable a été analysée au travers de sous-processus allant de la production de la liasse fiscale à la réponse à une question de l'administration.

La paie et la gestion administrative du personnel ont été décomposées en sous-processus également, allant de la production de la DADSU à l'embauche ou au départ d'un salarié.

Au-delà de ces trois services, le cabinet est évidemment impacté lui-aussi au niveau global.

Méthodologie:

Un processus par réunions et entretiens

Le processus de certification a fonctionné essentiellement par réunions et d'entretiens avec le personnel clé impliqué dans les processus. Le certificateur a produit au départ une note de lancement avec document d'organisation de la mission et éléments de référence (services, interlocuteurs) ainsi qu'un planning initial détaillé.

Les réunions et entretiens ont permis dans un premier temps d'établir le pré-diagnostic et d'émettre ensuite les recommandations sous forme d'une matrice d'analyse des faiblesses de contrôle, dans un second temps de valider les améliorations mises en place et la qualité des processus de contrôle en général en vue de produire le rapport SAS 70 type II.

Résultats:

Une meilleure formalisation

Pour chaque service audité, une grille de contrôle a été mise en place avec liste des objectifs de contrôle, activités contrôlées, plans de test, observations et recommandations.

Dans la plupart des cas, ces recommandations ont consisté à suggérer de formaliser par écrit ou de renforcer des contrôles ou process déjà existants.

Ainsi, à titre d'exemple, la direction informatique a formalisé et standardisé ses procédures et formulaires de demande d'accès, sécurisé la gestion de ses mots de passe, formalisé la description des postes de travail et des niveaux d'autorisation qui y sont attachés.

L'activité expertise comptable a formalisé ses process notamment pour les feuilles Excel qui sont désormais nommées, dotées d'une brève fiche de description, évaluées au niveau de leur usage et de leur complexité, etc.

L'activité paie a amélioré et formalisé ses procédures avec une organisation globale adaptée aux différentes typologies clients, des formulaires et une documentation standard.

Enfin, les améliorations ont aussi été apportées au niveau global de l'entreprise, qui avait un corpus de règles de bonne conduite, mais qui, sur recommandation des auditeurs, a formalisé et écrit une charte d'éthique signée par tous les collaborateurs.

Ressources impliquées :

Une équipe projet et les principaux managers

Le choix a été fait de concentrer les entretiens sur les principaux managers des départements concernés mais les certificateurs ont également rencontré d'autres interlocuteurs. Au total une dizaine de personnes ont été impliquées en plus de l'équipe projet elle-même.

De son côté, le certificateur a dédié une équipe au projet pour un total d'environ 50 journées/homme.

Efficacité, bénéfices et enseignements clés :

Un "bonus" commercial évident et des pistes de progrès dans l'organisation

A ce stade de la procédure de certification, il est difficile de tirer des conclusions. Cependant, des résultats sont déjà visibles.

Commercial

Au niveau de l'efficacité de la certification en matière commerciale, plusieurs visites d'avant-vente ont démontré aux associés de Scacchi & Associés la pertinence de la stratégie retenue. La démarche de certification est partout bien accueillie. Et le simple fait d'annoncer que la certification SAS 70 était en cours a déjà été déterminante dans le gain de nouveaux clients.

Organisation

Sur le plan de l'organisation interne de l'entreprise, la démarche de certification a permis de bénéficier d'un regard neuf sur les process. La plupart des contrôles étaient déjà en place en particulier pour l'expertise-comptable qui est familiarisée avec les contrôles dans le cadre de l'audit régulier des commissaires aux comptes sur les dossiers qu'elle gère. Dans ce domaine en particulier, les procédures de validation, très appréciées par les Américains, étaient déjà bien en place. Elles ont cependant été mieux formalisées. Dans l'activité paie, la certification a permis aussi une adaptation des cultures. En France, du fait de l'existence du secret professionnel, l'accès aux différents dossiers était réglementé de manière assez souple, ce qui présentait l'avantage de permettre une plus grande réactivité. **Pour se mettre aux normes américaines, il a cependant été décidé de réglementer de façon beaucoup plus stricte l'accès aux dossiers.** Chacun, désormais, ne pourra prendre connaissance et n'intervenir que sur les dossiers dont il a personnellement la charge.

A titre plus anecdotique, on peut citer, parmi les bénéfices inattendus, le fait que le passage des certificateurs a permis de faire accepter plus facilement et d'accélérer la mise en place de changements d'organisation qui étaient déjà prévus de longue date mais qui tardaient à se mettre en place du fait des résistances au changement inhérentes à toute organisation.

Perspectives d'évolution:

Un positionnement renforcé

La certification SAS 70 va permettre à Scacchi & Associés de renforcer son positionnement sur le marché des filiales françaises de groupes internationaux ou étrangers, en particulier américains.

Le choix de la norme SAS70 type II impose des contrôles réguliers sur la bonne mise en œuvre des procédures de contrôles qui constituent une opportunité supplémentaire pour l'entreprise d'améliorer sans relâche son organisation.