

La mise en œuvre des normes IAS/IFRS

Malgré le contexte encore flou de certaines normes, les banques doivent dès maintenant mettre en place leur plan d'action pour mener à bien le changement de référentiel comptable.

Isabelle Santenac
Associée audit
Andersen

■ Prenez un corps de normes internationales encore en pleine évolution qui n'intéressait jusque-là que peu d'entreprises européennes ; prenez le projet de la Commission européenne de rendre ce corps de normes obligatoire pour les comptes consolidés des entreprises cotées, ou faisant appel public à l'épargne à compter du 1^{er} janvier 2005 ; prenez une réglementation de la Commission des opérations de bourse (Cob) relative aux documents de référence Cob (inst. Cob de janvier 1992), qui impose une publication de deux années de comparatifs...

Vous arrivez à la conclusion que les grandes entreprises et banques françaises cotées ou faisant appel public à l'épargne doivent être en mesure de retraiter leurs comptes en normes IAS dès le 1^{er} janvier 2003. Sauf si la Cob revient sur son exigence de deux ans de comparatifs, auquel cas la date de première application serait le 1^{er} janvier 2004 (un an de comparatif exigé par la norme IAS 1).

Le calendrier est donc très tendu. Quelles vont être les conséquences de l'application des normes IAS/IFRS pour son établissement ?

La première réaction va être de considérer que ce projet est avant tout un projet comptable, puisqu'il concerne le référentiel de production des comptes. Mais les conséquences de la mise en place des normes IAS/IFRS sont trop vastes pour que le projet reste aux mains des seuls comptables.

■ Quelle structure de projet idéale ?

Il convient tout d'abord de désigner au sein de la banque un responsable de projet, entièrement dédié, directement rattaché à la direction générale.

Son premier rôle sera de préparer, en collaboration avec un technicien des normes IAS (dont la logique voudrait qu'il soit rattaché au département

comptable) un document général qui mettra en avant :

- les problématiques de calendrier,
- les grands impacts que l'application de ces normes aura pour les banques. A ce stade, il s'agit de faire prendre conscience à l'auditoire des différences majeures entre le référentiel utilisé et les normes IAS/IFRS. A ce titre, il semble intéressant, par exemple, de présenter les spécificités des normes :

• Sur les crédits :

- distinction crédits octroyés (*originated loans*) et crédits achetés,
- nécessité de mettre en *fair value* les crédits octroyés lors de leur mise en place, avec prise en compte du gain ou de la perte immédiatement en résultat. Le crédit est ensuite traité selon les normes actuelles (réescompte des intérêts avec le nouveau taux de marché),
- provision calculée en actualisant les remboursements attendus,
- indication en annexe de la valeur de marché de l'ensemble des crédits et dé pôts...

- **Sur les commissions** : tendance à l'étalement systématique des commissions sur la durée de vie du produit, sauf si rémunération d'un service spécifique.

• Sur les instruments dérivés :

- évaluation en valeur de marché et impact de leur réévaluation dans le compte de résultat,
- dérogation en cas de qualification de couverture, dont les critères sont beaucoup plus stricts que selon principes comptables français,
- interdiction de la notion de macrocouverture.

Sensibiliser les dirigeants et les opérationnels

Chaque grand thème est décliné en présentant les impacts majeurs de ces nouvelles normes, et notamment les

titres, le périmètre de consolidation (avec l'impact du SIC 12 sur les entités ad hoc), les engagements sociaux (retraites, mutuelles, stock-options, bonus...), l'information financière (informations par métier, tableau de flux de trésorerie...) ou les conséquences lors de l'année de transition (une norme relative à la première application des IFRS en 2005 est en cours d'élaboration et devrait permettre de simplifier certaines questions.

Ce document doit être présenté à chaque grande direction de la banque, dans des groupes composés des responsables métiers, des responsables fonctions de support (back-office, informatique) et des responsables financiers (comptabilité et contrôle de gestion).

L'objectif de ces réunions est de sensibiliser les dirigeants et principaux opérationnels de la banque aux impacts fondamentaux des normes IAS, pour leur faire prendre conscience des enjeux. La présentation doit également proposer une structure générale du projet ainsi que la démarche d'ensemble.

La structure du projet pourra être la suivante :

- Le responsable du projet IFRS/IAS (dépend de la direction générale).
- Un responsable « technique » du projet qui travaille à plein temps avec le responsable du projet, en lui apportant sa connaissance technique des normes. Cette personne dépend hiérarchiquement en toute logique de la direction comptable ou financière.
- Un responsable de projet pour chaque métier ou direction (en fonction de l'organisation de la banque). Cette personne sera le correspondant du responsable du projet tout au long de la démarche. Au minimum, il conviendra de désigner un responsable par grande direction opérationnelle, ainsi que pour les services comme les ressources hu-

maines, comptabilité, contrôle de gestion, gestion *Assets and liabilities management* (ALM), fiscalité et direction informatique. Il conviendra également de désigner un responsable dans chaque entité significative du groupe.

Par ailleurs, comme pour tout projet de cette ampleur, il faudra mettre en place une gestion globale de projet, instaurant des outils de suivi, ainsi que des structures de validation.

■ Quelle démarche adopter ?

La démarche que nous préconisons pour un tel projet s'articule en quatre phases principales :

Première phase : le diagnostic

Cette phase consiste tout d'abord à recenser les principales différences entre les normes IAS/IFRS et les normes appliquées par la banque. Cette étape doit être menée principalement par des personnes maîtrisant bien les référentiels : comptables, auditeurs...

Les équipes doivent mettre en évidence les grandes différences, les options possibles offertes par les normes IAS/IFRS y compris l'information qui doit être fournie en annexe.

Cette étape va permettre d'identifier les métiers/divisions qui subiront les impacts les plus significatifs, pour mieux cibler la démarche d'analyse approfondie. En fonction de l'importance des impacts, il conviendra de définir le mode opératoire pour mener l'analyse : étude spécifique, questionnaire... Certains sujets pourront par exemple être traités de manière approfondie au niveau d'une division ou d'une direction transversale jugée la plus prioritaire, et seront ensuite déclinés aux autres divisions concernées.

A l'issue de cette étape, des fiches auront été rédigées pour l'ensemble des grandes problématiques, identifiant les principales différences entre les traitements comptables actuels et les traitements IAS.

Par ailleurs, l'information à fournir en annexe aura également été recensée.

Enfin, les équipes de projet seront éventuellement complétées pour tenir compte des priorités à traiter.

Cette première étape peut durer environ trois mois. Elle est importante car elle va permettre de lancer les travaux détaillés de manière ciblée et ordonnée.

Deuxième phase : la préparation

L'analyse « technique » ayant été menée au préalable, on peut considérer que la deuxième étape marque le véritable démarrage du projet. En effet, l'analyse des grandes différences est assez banale pour des techniciens des normes. Leur déclinaison à chaque métier/organisation devient très vite complexe. Le diable est dans le détail !

A titre d'exemple, on aura recensé dans la phase de diagnostic que les actifs et passifs financiers et instruments de marché valorisés en *fair value* doivent être valorisés au cours de marché lorsque celui-ci existe. Ce constat est simple, mais son application pratique l'est beaucoup moins. En effet, lorsqu'un instrument n'est pas coté sur un marché organisé, mais que des *market-makers* affichent des cours, peut-on les considérer comme des cours de marché ? Et dans ce cas, faut-il retenir la moyenne des cours donnés par les *market-makers* ? Que fait-on si le seul *market-maker* sur le produit est la banque elle-même ? De plus, IAS 39 prévoit que l'on puisse ajuster le cours de marché dans le cas où le marché est considéré comme peu actif. Mais il n'est pas donné d'éléments permettant de juger le caractère actif ou non des marchés.

Autre exemple sur les financements : les crédits octroyés doivent être enregistrés en *fair value* au moment de l'octroi, puis réescomptés comme actuellement. Mais comment apprécier que le taux de crédit corresponde au taux de marché ? Les prêts immobiliers aux particuliers sont accordés en France à des taux particulièrement bas. Mais toutes les banques accordent ce type de crédit dans des fourchettes de taux similaires. Peut-on alors considérer que ces prêts, s'ils sont accordés à des taux proches de la moyenne des autres banques, sont à des taux de marché ? Ou faut-il apprécier le taux accordé en fonction d'une marge nécessaire calculée selon la méthodologie Raroc, permettant de couvrir le coût du risque, les frais de gestion futurs et le coût du capital ?

Autant de questions qu'il va falloir débattre avec les responsables opérationnels. L'implication des opérationnels est très importante dans cette phase, l'objectif principal est de s'assurer que l'ensemble des problématiques significatives a été appréhendé dans cette phase d'ana-

lyse. Il conviendra ensuite que l'auditeur détermine sa position pour interpréter les normes IAS/IFRS, en l'absence aujourd'hui de corps d'interprétation européen.

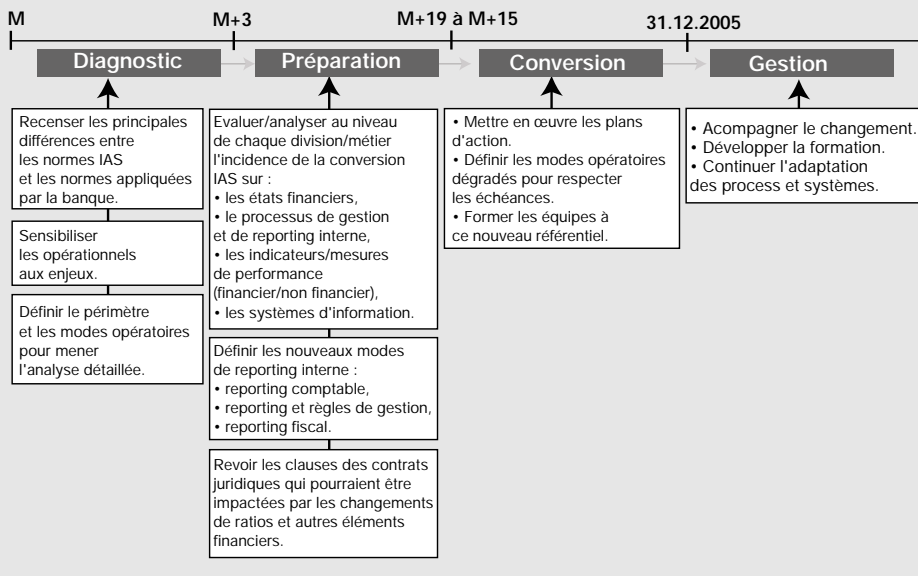
Une fois les problématiques identifiées et les solutions conformes aux normes IAS/IFRS proposées, il convient d'analyser au niveau de chaque métier/division, les impacts précis de l'application de ces normes sur : les résultats et la communication financière, les indicateurs/mesures de la performance, les systèmes d'information, l'organisation et l'activité.

Définir un plan d'action et un calendrier

Pour chaque impact, l'équipe en charge de l'analyse devra déterminer leur importance et en déduire un plan d'action ainsi qu'un calendrier. Un chiffrage de l'ensemble des actions sera synthétisé par le responsable projet, pour validation par la direction générale de la banque. Le chef de projet et ses correspondants devront s'assurer que, si les impacts sont significatifs, des solutions alternatives ont été étudiées lorsque cela est possible. On peut ainsi envisager que la qualification de couverture des instruments dérivés conclus dans le cadre de la gestion ALM soit trop compliquée à mettre en place, et tellement déconnectée de la gestion économique de la couverture qu'on ne peut présumer atteindre l'objectif de qualification à chaque clôture. Ceci pourrait conduire la banque à décider de ne pas qualifier ces instruments de couverture et à accepter leur effet volatil sur le compte de résultat. Telle est la solution suivie par certaines banques américaines lors de la mise en place du *Financial accounting standard* (FAS 133), qui présente des contraintes proches de celles imposées par IAS 39, sur la qualification de couverture.

La difficulté de cet exercice provient de l'évolution en cours des normes concernant des sujets impactant fortement l'activité bancaire. Ainsi, des amendements sur l'IAS 39 ont été discutés par l'IASB au cours de ses trois dernières réunions. Ces amendements prévoient notamment la possibilité de déroger à la règle du *split accounting* pour simplifier les traitements. Cela signifierait que les établissements pour-

Les grandes étapes d'un projet IAS/IFRS



raient qualifier en *trading* et valoriser en *mark-to-market* des dettes indexées, alors que la norme actuelle impose d'isoler la partie optionnelle (qui, elle, est valorisée en *mark-to-market*) de la partie taux (qui est réescomptée). Les impacts en termes de résultat et de modification de systèmes d'information selon la norme actuelle ou selon le projet d'amendement sont radicalement différents. Or la révision de l'IAS 39 n'est prévue qu'en fin d'année, avec toutefois un « *exposure draft* » annoncé pour le premier trimestre 2002. La décision la plus sage semble donc d'attendre les tendances données par l'*exposure draft* pour établir un plan d'action.

L'analyse par division/métier ne doit pas faire oublier les implications importantes qu'un tel projet aura sur les directions centrales, qui vont devoir préparer leur plan d'action détaillé.

La direction financière va devoir analyser les conséquences d'un changement du référentiel comptable au sein du groupe : adaptation des *reportings*, règles de gestion... Sachant qu'il faudra continuer à produire des comptes individuels en normes françaises. Le fera-t-on à partir des comptes en normes IAS, auxquels on appliquera des retraitements ? Aura-t-on une double comptabilité (IAS et *french GAAP*) ? Comment va-t-on élaborer le résultat fiscal ?

Il faudra également penser à recenser l'ensemble des contrats juridiques qui pourraient être impactés par des modifications de ratios, éléments financiers...

La direction juridique doit entamer cette revue avec l'ensemble des entités du groupe, pour identifier les renégociations nécessaires liées à la modification des éléments financiers de la banque. Ce recensement peut se faire au niveau du siège dans un premier temps, et être décliné au niveau de chaque entité sous la forme d'un questionnaire.

À la fin de cette phase, les différents plans d'action peuvent être présentés au comité de projet, qui devra valider les options retenues, et les moyens pour y parvenir.

Cette phase de préparation s'étale sur une période de 6 à 12 mois.

Troisième phase : la conversion

Les plans d'action ayant été définis, reste la mise en œuvre.

Pour certains sujets, les adaptations seront mineures, et les objectifs atteints dans un délai relativement court. En revanche, d'autres sujets auront des conséquences plus lourdes, et nécessiteront un calendrier d'adaptation beaucoup plus long.

Comment alors gérer la contrainte du 1^{er} janvier 2005, et l'obligation d'être prêt au 1^{er} janvier 2004 pour pouvoir présenter les comparatifs (voire 2003) ? Il va falloir définir des modes opératoires dégradés permettant de produire les comptes en normes IAS. Ces modes opératoires peuvent aller du retraitement manuel, au développement d'un outil « jetable » qui permette d'attendre une solution plus pérenne.

Ces solutions seront un coût supplémentaire pour le projet.

Il est important de démarrer très tôt dans le calendrier des actions de formation sur les normes IFRS/IAS. Cette phase devra s'achever au plus tard au 31 décembre 2004, date à laquelle il faudra être en mesure de produire des comptes en normes IAS/IFRS. Compte tenu des contraintes de présentation des comparatifs, il semble préférable qu'elle soit achevée, au minimum dans une version dégradée, dès le 31 décembre 2003.

Quatrième phase : gestion du changement

Le projet ne s'arrêtera pas au 1^{er} janvier 2005. La banque va devoir gérer le changement entraîné par la mise en place de ces normes, accompagner les différentes équipes dans le processus, terminer l'adaptation des processus et systèmes d'informations touchés par le projet ...

Tirer profit du passage au nouveau référentiel

La date apparente du 1^{er} janvier 2005 et le contexte encore flou sur certains sujets ne doivent pas faire oublier l'importance d'un tel projet pour les banques française. L'exercice exhaustif doit être entrepris dès maintenant. Il implique l'adoption de choix stratégiques, de politiques d'information financière externe et de communication ; les options doivent être soigneusement examinées avant d'adopter des choix définitifs. La conduite du changement résultant de cet exercice doit être envisagée à l'avance afin d'éviter toutes surprises, aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe.

En effet, les entreprises européennes doivent penser à saisir les opportunités résultant du passage aux normes IAS/IFRS et des évolutions plus générales en matière d'information financière. Le passage aux normes IAS/IFRS constitue une première et importante étape vers l'intégration des marchés financiers européens. De manière générale, les entreprises européennes devraient tirer profit de cette intégration. Selon notre point de vue, les entreprises qui se positionneront en tant que moteurs plutôt que du côté des suiveurs, réaliseront ces avantages plus rapidement et dans une mesure plus large. ●