

Une véritable gestion de projet

Le passage en IAS a des impacts majeurs sur les états financiers mais aussi les systèmes et process de l'organisation. Il constitue un projet aussi stratégique que le passage à l'euro ou l'an 2000 avec des aspects organisationnels aussi importants et nécessite à ce titre l'implication et le soutien de la direction générale.

Vicky Papaevangelou
Associée
KPMG Audit Banque
Responsable Advisory Services

■ D'ici 2005, toutes les sociétés cotées devront utiliser le référentiel de l'IASC pour la préparation de leurs comptes consolidés. Un tel changement n'est pas sans impact quant au choix et évolutions nécessaires au sein de l'organisation, ce qui rend l'implication de la direction générale obligatoire.

En effet, le changement de référentiel comptable, par ses impacts sur la communication financière et les modifications apportées aux arrêtés des comptes, les systèmes d'information et le traitement de certaines opérations, devient un enjeu stratégique au sein de l'entreprise.

Une plate-forme permettant de réaliser des objectifs stratégiques

En tant que projet global, le changement de référentiel comptable peut faciliter aussi d'autres projets au sein de l'organisation tels que :

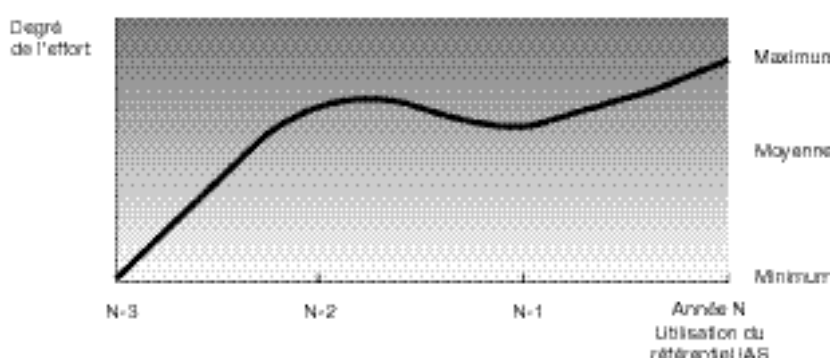
- la mise en place ou le renforcement d'une plate-forme de communication globale ;
- la création ou le renforcement de programmes de formation au sein de l'organisation ;
- la revue de la plate-forme informatique qui devra pouvoir supporter un

environnement multi-référentiel : certaines entreprises devront en effet préparer des états financiers sous normes américaines car elles sont cotées aux Etats-Unis ;

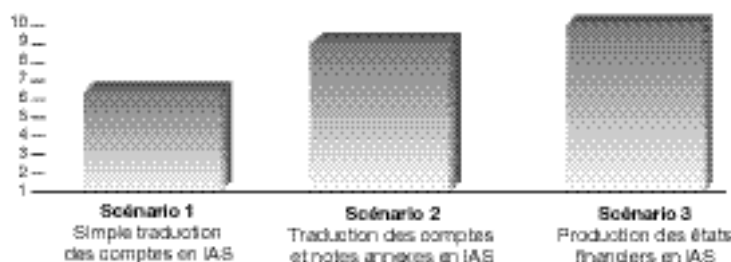
- la revue des process et l'adoption des meilleures pratiques au sein de la structure : à ce jour, certains établissements bancaires conjuguent le projet de changement de référentiel comptable avec la réforme proposée par le Comité de Bâle et applicable dès 2004 ;
- l'intégration d'une entité acquise ;
- la mesure de la performance ;
- la réduction des coûts.

Ces projets se verront facilités par le projet de passage en IAS mais ne seront pas réalisés bien sûr uniquement grâce à ce projet.

1. Des efforts échelonnés



2. Complexité et effort de trois scénarios



Un projet complexe mobilisant toute l'organisation...

Le projet de changement de référentiel comptable est complexe et mobilise la totalité de l'organisation. D'expérience un tel projet nécessite des efforts qui s'échelonnent dans la durée temps comme indiqué sur le *graphique 1*.

La complexité et les efforts à fournir pour un tel projet ne sont pas beaucoup plus importants qu'un projet de « simple traduction des comptes et états financiers en IAS (*graphique 2*).

... et dont les impacts sur les états financiers seront appréciés au préalable

Le changement de référentiel comptable, outre ses impacts organisationnels au sein de la structure, a des effets non

Impact par métier

Activités /lignes métiers	Complexité de mise en place des IAS	Perception des apports du projet par la ligne métier	Acceptation du projet	Commentaires
Banque d'investissement	Moyenne	Elevée	Elevée	Compréhension et traitement de l'activité en global (lignes métiers/zones géographiques)
Gestion privée	Moyenne	Faible	Faible	Complexité du passage en IAS liée au volume de l'information financière à fournir en annexe
Banque de réseau	Moyenne	Faible	Faible	Complexité du passage en IAS liée au volume de l'information financière à fournir en annexe
Gestion d'actifs	Faible	Moyenne	Moyenne	Peu de spécificités en IAS
Assurance	Elevée	Faible	Faible	Les réserves assurance vie nécessitent une analyse très approfondie

négligeables sur les états financiers. En effet, des différences importantes existent entre les normes françaises et les normes IAS. Elles concernent :

- la méthodologie d'évaluation des actifs et passifs à la juste valeur (entre autres les écarts d'acquisition, les coûts de restructuration, l'évaluation des provisions...);
- le provisionnement des risques et charges ;
- l'enregistrement des actifs et passifs d'une entité acquise ;
- la dépréciation des actifs ;
- la comptabilisation des instruments financiers et la preuve de l'efficacité des opérations de couverture ;
- les impôts différés ;
- la présentation des comptes et volumes d'information à fournir en annexe...

Avant d'entreprendre un tel projet, les impacts sur la situation nette et le compte de résultat devront être examinés. Cet examen doit inclure toutes les activités de l'établissement y compris l'assurance. Les *graphiques 3 et 4* présentent les différents impacts à prendre en considération.

Quels sont les risques et problèmes liés à ce projet ?

Même si les aspects techniques sont importants dans ce type de projet, les problèmes et risques liés à toute gestion de projet restent prédominants. Ainsi, d'expérience, les différents problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de projets et leur poids sont :

- l'absence de communication (20 %) ;

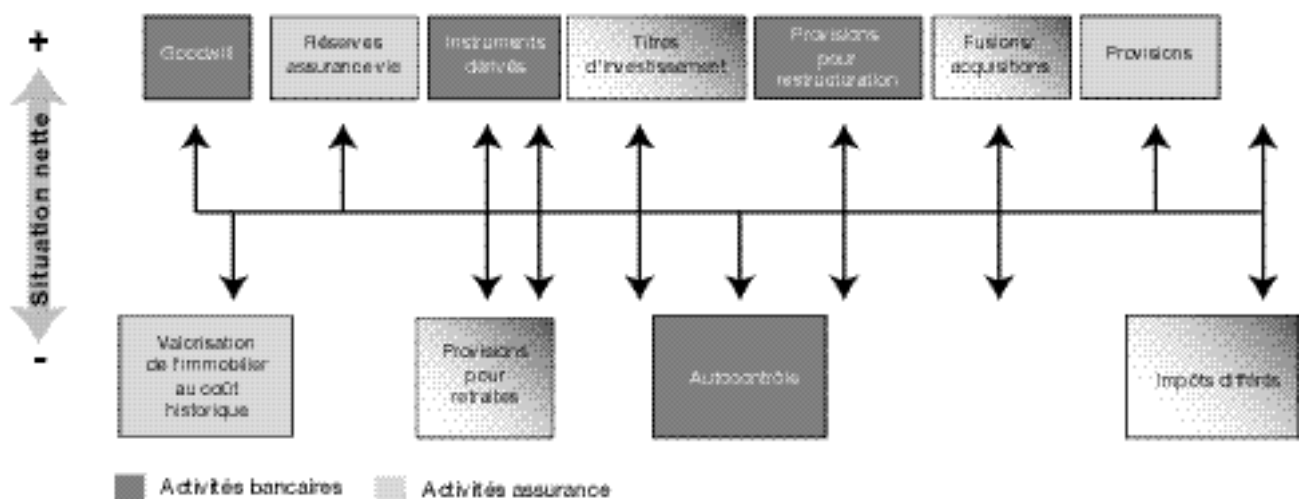
- la mauvaise définition des objectifs (17 %) ;
- une mauvaise gestion de projet (32 %) ;
- les aspects techniques (14 %) ;
- l'inexpérience des équipes face à la complexité du projet (17 %).

Le projet de changement de référentiel comptable impactera de façon différente les diverses activités de l'établissement. La complexité de mise en place, la perception des apports du projet et l'acceptation du projet constatés par activité sont résumés dans le tableau ci-dessus.

De même, l'implication des différents départements est importante. Sont concernés :

- la direction générale qui prendra les décisions stratégiques liées au projet et plus particulièrement aux impacts rela-

3. Les effets possibles des IAS sur la situation nette

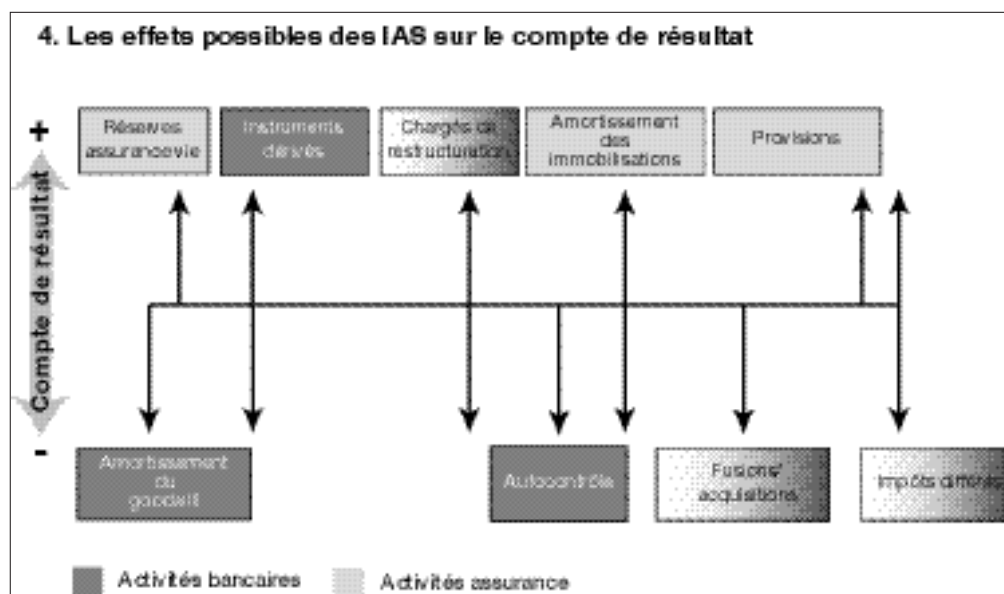


tifs à la situation nette et au compte de résultat. Elle aura sous sa responsabilité directe l'équipe centrale projet garantissant ainsi sa réussite au sein de l'établissement ;

- la direction financière qui verra sa charge de travail augmentée jusqu'à l'accomplissement du projet. Elle aura un rôle important dans :
 - le développement des états financiers et des principes et méthodes comptables,
 - la collecte des données,
 - la consolidation en IAS de toutes les activités,
 - la mobilisation de toute l'organisation autour du projet.

De même, elle s'assurera de la compréhension des principes et méthodes IAS par toutes les lignes métiers, activités, zones géographiques ;

- les directions opérationnelles qui participeront à la description des opérations garantissant ainsi que la nature économique des opérations est correctement reflétée dans le nouveau référentiel comptable. De même, elles fourniront toutes les informations nécessaires pour la valorisation des opérations et la production de l'information financière. A ce titre, il est à noter que la production de certaines informations – dont la preuve de l'efficacité des opérations de couverture – demande beaucoup d'efforts et de temps ;
- la direction informatique qui interviendra sur : les systèmes d'information pour la production des états financiers



consolidés sous IAS et sur les modifications des systèmes pour maintenir un environnement multi-référentiel.

Constituer une équipe responsable

Comme pour les projets stratégiques, tels que le passage à l'euro ou l'an 2000, une équipe centrale projet devra être constituée sous la responsabilité de la direction générale. Son rôle consistera :

- à répondre quant aux changements induits par le passage en IAS ;
- à créer et maintenir les états financiers sous IAS ainsi que le manuel des méthodes et principes comptables, ;
- à créer et maintenir les outils mis en place en matière de reporting et de

consolidation ;

- à tenir informée du projet la direction générale et à solliciter son appui quand nécessaire ;
- et à former les autres directions et notamment les directions opérationnelles.

Cette équipe centrale travaillera de concert avec les directions opérationnelles dont le rôle consistera :

- à répondre quant aux changements induits par les IAS par activité ;
- à développer et maintenir la connaissance ;
- à produire l'information financière sous IAS ;
- et à être les relais de formation spécialisée par activité.

A ce titre, des sponsors seront identifiés constituant les vecteurs de communication au sein des directions opérationnelles.

D'expérience, la structure du projet se présente ainsi : l'équipe centrale et les sponsors du projet devront traiter, au sein de l'organisation, les problèmes habituels relatifs au changement et gérer la résistance au changement des différents acteurs (*graphique 5*).

Les facteurs de réussite d'un tel projet sont :

- l'adhésion de l'ensemble de l'organisation au projet ;
- l'adéquation des ressources dédiées par activité/ligne métier/zone géographique ;
- le développement de systèmes de support appropriés ;
- une gestion de projet sans faille. ●

