

# Changer de référentiel comptable : un avantage concurrentiel qui se prépare dès aujourd'hui

Les établissements de crédit français ont intérêt à réfléchir dès aujourd'hui à la meilleure façon de se préparer à l'évolution des règles comptables qui devrait intervenir dans les prochains dix-huit mois.

Un tel changement nécessite temps, moyens et réflexion et se gère comme un grand projet.

**Françoise Bussac**  
Directeur, responsable banque finance\*  
**Florence Lafforgue**  
Associée  
Responsable du département  
consolidation-reporting-  
systèmes d'information

*Befec-Price Waterhouse*

■ Le passage à l'euro et la création du marché unique devraient très rapidement modifier le comportement, non seulement des investisseurs en les poussant à accorder plus d'importance au risque de contrepartie (et partant au processus de notation), mais également celui des différentes filiales et succursales des groupes bancaires en incitant à une plus grande uniformisation.

La publication de comptes selon un référentiel comptable international est très certainement le premier pas à franchir pour répondre à ces deux types d'attentes. Les sociétés seront amenées à utiliser pour leurs comptes consolidés des règles comptables différentes de celles qu'elles utilisent aujourd'hui, dans les deux ou trois ans à venir (encadré).

## Perte de souplesse des règles françaises

En effet, le projet de loi comptable contient deux grands volets. Le premier volet devrait permettre aux sociétés de ne publier qu'un jeu de comptes conso-

lidés unique établi en référentiel international, en lieu et place des comptes consolidés en règles françaises, évitant ainsi aux sociétés qui choisiraient cette option (art. 6) le fastidieux et coûteux exercice de l'élaboration et de la publication d'un double jeu de comptes, selon deux référentiels différents.

Lors de son passage devant la Commission des lois de l'Assemblée Nationale le 3 décembre dernier, une modification importante a été apportée : la possibilité pour toutes les sociétés cotées françaises (qu'elles fassent ou non appel à des capitaux étrangers) d'opter pour un référentiel comptable international (les normes de l'IASC).

Le second volet du projet de loi comptable laisse prévoir, avec la création du Comité de réglementation comptable (CRC), une évolution des règles comptables françaises qui pourraient bien perdre de leur souplesse actuelle par la suppression de nombreuses options, et par l'instauration de nouvelles règles issues des principales dispositions des normes IAS, ce qui signifiera, pour les banques ne choisissant pas le référentiel international, davantage de contraintes sans pour autant bénéficier d'un «label international».

Aucune banque française ne fait à l'heure actuelle référence à l'utilisation, dans leur ensemble, d'un corps de règles internationales. En ce qui concerne les groupes industriels, l'utilisation d'un référentiel international est encore bien souvent synonyme de recherche de financement à l'étranger (cf. «Communication et information financière», publié par Price Waterhouse aux *Éditions Les Échos*, décembre 1997).

## Un nouveau contexte lié au passage à l'euro

Le passage à l'euro et les enjeux liés à la création du marché unique qui va en résulter devrait créer un nouveau contexte dans lequel beaucoup d'entreprises et en premier lieu les banques et les assurances ressentiront le besoin de publier des comptes consolidés selon des normes internationalement reconnues et auront donc intérêt à opter pour un référentiel comptable international plutôt que de continuer à appliquer les règles françaises.

C'est un fait acquis que l'attitude des gérants d'actifs, qu'il s'agisse d'investisseurs étrangers (fonds de pension par exemple), ou d'investisseurs situés

\* Co-auteur de l'ouvrage «Banques : normes et réglementations comptables» (Francis Lefebvre éditions).

## Les implications d'un changement de référentiel comptable

Les grandes étapes	Les enjeux	Les travaux à réaliser
Définition du référentiel comptable cible : • Choix du référentiel internationalement reconnu (IASC ou américain).	Satisfaire les besoins du groupe en matière d'information financière et de gestion.	Identification des besoins du groupe et choix du référentiel le plus adapté en tenant compte des contraintes réglementaires.
• État des lieux des divergences entre les méthodes comptables actuelles du groupe aux exigences du nouveau référentiel.	Identifier les changements potentiels et/ou nécessaires pour répondre aux exigences du nouveau référentiel.	Recensement des changements nécessaires de méthodes, de modalités d'application et de présentation ainsi que des informations complémentaires à fournir.
• Définition du degré de normalisation comptable à l'intérieur du groupe.	Optimiser la cohérence des méthodes comptables utilisées par chaque entité, en tenant compte de l'autonomie qui lui est accordée et des contraintes réglementaires et matérielles.	Définition de la mesure dans laquelle les nouvelles méthodes du groupe : • donneront lieu à changement de méthode dans les comptes des filiales et sous-groupes (nouvelles méthodes compatibles avec le référentiel de publication de ces entités) ; • ou donneront au contraire lieu à retraitement de consolidation (nouvelles méthodes incompatibles avec le référentiel local et/ou décision du groupe de privilégier la permanence des méthodes au détriment de l'homogénéité).
• Simulation de l'impact du changement de référentiel comptable sur les états financiers.	Faire les choix comptables les plus pertinents, préparer la communication sur le changement, et effectuer un premier inventaire des moyens humains et techniques nécessaires.	Évaluation de l'impact des différents changements comptables envisagés, au minimum pour tous les exercices qui seront publiés en comparatif (comptes proforma) par le groupe et par chaque entité concernée.
• Choix définitif des règles comptables pour chaque niveau du groupe.	Définition du langage comptable du groupe.	Rédaction (ou mise à jour) du manuel des règles comptables groupe (y compris traitement comptable d'opérations non abordées par le nouveau référentiel).
Détermination des changements éventuels à apporter au système d'information groupe.	Optimisation de la qualité du nouveau système d'information groupe : langage commun à toutes les entités, fiabilité de l'information, adéquation de l'outil de gestion aux besoins du groupe, délais de publication des comptes consolidés.	Recensement des aménagements du système d'information du groupe actuel indispensables à l'obtention des informations nouvelles nécessaires. Choix organisationnels en tenant compte du degré de normalisation comptable retenu et des exigences du nouveau référentiel comptable, notamment en matière : • de gestion des retraitements de consolidation ; • d'uniformisation du langage utilisé pour les comptes consolidés, le <i>reporting</i> groupe et les comptabilités locales ; • d'organisation des filiales (comptabilité tenue en règles groupes, et passage vers les règles locales ou l'inverse ?).
Évaluation des moyens techniques, humains et de communication interne et externe.	Permettre une mise en œuvre efficiente du changement de référentiel en optimisant l'utilisation des ressources disponibles et en prévoyant les ressources complémentaires nécessaires.	Évaluation des moyens nécessaires : • moyens techniques : spécifications pour le progiciel de consolidation, les progiciels de <i>reporting</i> groupe et de comptabilité des filiales ; définition des besoins en matériel et des moyens de transmission des données à l'intérieur du groupe ; • moyens humains : pilotage du projet, formation ou recrutement de personnel, etc ; • moyens de communication interne et externe sur le changement de référentiel.

dans la zone euro (compagnies d'assurance par exemple) va devoir changer pour tenir compte de la nouvelle donne que représente le marché unique. Les stratégies autrefois déterminées pour chacune des devises des pays *in* seront désormais appliquées à la zone euro prise dans son ensemble : les assureurs français seront ainsi reconnus congruents non plus en francs mais en euros ce qui va considérablement élargir leur champ d'action. Il en sera de même parallèlement pour l'ensemble de leurs concurrents européens.

Dans ce nouveau contexte, la notion de *rating* va prendre toute son importance, les efforts autrefois consacrés à l'analyse des risques de change se reportant désormais sur l'analyse des risques de contrepartie.

La différence se fera donc sur la «note» attribuée non seulement aux différentes émissions réalisées par un établissement donné, mais également à l'établissement pris dans son ensemble.

Or la publication d'états financiers respectant des normes internationales reconnues représente très clairement le premier pas à franchir dans l'obtention d'un label de reconnaissance au niveau mondial.

Les perspectives de rapprochement avec d'autres groupes d'un même secteur ou d'un secteur proche (bancassurance), le souci de l'image donnée (rapelons que la Cob demande aux sociétés cotées de privilégier l'information financière en euro dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999, ce qui augmentera d'autant le besoin de comparaison entre les banques

des pays *in*), et la pratique des principaux concurrents (exemples de la Deutsche Bank et de l'Union des Banques Suisses-UBS) seront autant d'incitations à adopter très rapidement un référentiel comptable international.

### Amélioration de l'outil de gestion du groupe

Sur le plan interne, le changement de référentiel comptable constitue une occasion privilégiée de rationaliser et d'optimiser le système d'information, car il permet :

- d'adopter un langage comptable commun à l'ensemble des filiales et succursales du groupe,
- d'unifier le *reporting* de gestion avec la consolidation statutaire,
- enfin, de décentraliser éventuellement le processus de consolidation.

Dans tous les cas, l'expérience montre qu'un tel changement, lorsqu'il est effectivement optimisé, permet d'améliorer l'outil de gestion du groupe en facilitant le rapprochement des comptes consolidés avec le *reporting* groupe.

### Un changement de référentiel s'apparente à un grand projet

Pour beaucoup, un changement de référentiel comptable constitue a priori une simple «traduction de comptes».

La réalité est tout autre ; le changement de référentiel suppose, en effet, avant sa mise en œuvre effective et comme le montre la méthodologie déve-

loppée dans le tableau ci-contre : non seulement la réalisation de travaux d'analyse, de simulation et de synthèse, mais également une réflexion approfondie sur l'organisation du groupe et sur son système d'information.

En outre, il requiert des moyens techniques (progiciels de consolidation) et humains (formation, recrutement de spécialistes, appel à des consultants, etc.) non négligeables.

En conséquence, son optimisation demande toujours davantage de temps que ne peuvent l'imaginer au départ les directions des établissements concernés.

L'expérience de certains groupes industriels de taille internationale montre que l'optimisation réelle d'un tel projet nécessite un an à un an et demi en pratique.

### Importance de la communication interne et externe

La communication du groupe autour du changement de référentiel comptable est un élément primordial pour la réussite du projet. En effet, seul l'effort d'explication et de transparence permettra de lever la réticence naturelle des marchés financiers. De surcroît, sur le plan interne elle est le gage de l'adhésion de tous à la réalisation du projet. Or l'engagement positif de chacun dépend directement de la perception qu'il aura des objectifs du projet et de ses incidences au travers du discours des dirigeants de l'établissement.

A la lecture des nombreux travaux à réaliser pour changer de référentiel comptable, on comprend mieux que la seule attitude valable consiste à utiliser le temps qui nous sépare de la reconnaissance officielle des normes IASC pour préparer efficacement l'avenir et bénéficier ainsi d'un avantage concurrentiel.

Par ailleurs, il est également possible d'optimiser le système d'information du groupe bancaire en liant le changement de référentiel comptable aux passages à l'euro et à l'an 2000 (dès lors qu'il y a concomitance de calendrier entre ces trois événements). Toute autre solution qui consisterait à attendre, pour agir, la finalisation des dispositions réglementaires françaises cette reconnaissance comporte beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages. ●

## Un délai de réflexion de 18 mois

D'ici le début de l'année 1999 :

- le CRC se sera prononcé sur la nouvelle méthodologie des comptes consolidés (applicable à l'ensemble des secteurs : industrie, banque, assurance) ;
- la loi comptable française aura autorisé les entreprises à publier un seul jeu de comptes consolidés en normes IAS et le CRC aura entériné les conditions d'application de ces normes en France ;
- l'IASC aura terminé l'élaboration de son corps de règles, lequel aura été approuvé par l'OICV ;
- enfin, les marchés financiers auront basculé en euro, augmentant la pression pour une publication des comptes dans cette monnaie, ce qui par contre-coup devrait inciter les sociétés à retenir un référentiel comptable reconnu sur le plan international (facilitant ainsi les comparaisons), et en interne à mettre en place un langage commun aux différentes filiales et succursales situées dans les pays *in* (et par extension à l'ensemble du groupe).