

# La préparation d'un établissement aux normes IAS

**L'application des normes IAS à horizon 2005 est un chantier considérable pour un établissement financier. Il requiert des ressources humaines dédiées et un budget propre. Il est d'autant plus complexe qu'il est nécessaire de démarrer dès maintenant, alors que de multiples incertitudes subsistent sur la réglementation européenne.**

Jean-François Pouchous  
Responsable des normes comptables  
Gilles Gallerne  
Directeur de la comptabilité

Dexia - Crédit Local

■ Il y a un an, les normes IAS ne bénéficiaient plus de la faveur des entreprises et des autorités financières. L'adoption par la Commission Européenne des normes IAS et leur mise en place obligatoire à compter de 2005 a contraint de nombreux établissements de crédit à réfléchir aux conséquences pratiques de cette «révolution culturelle» et à évaluer leur degré de préparation. Dès cette annonce, nous avons été convaincus de la nécessité de mettre en place un processus de longue durée, impliquant l'ensemble des services opérationnels et fonctionnels. En effet, une évolution réussie vers ce nouveau référentiel ne peut se concevoir sans la participation de l'établissement tout entier. Ce projet transversal doit bénéficier du temps, de l'autorité et des ressources nécessaires. Le principal risque à ce stade serait de sous-estimer l'immensité de l'entreprise.

Le calendrier doit être réaliste, non seulement en fonction de la date butoir de 2005, mais aussi des délais représentatifs des objectifs stratégiques de l'établissement, de sa relative importance de place (cotation ou non sur Euronext) et de ses contraintes propres de reporting financier.

Compte tenu de son envergure et du nombre des intervenants concernés, le pilotage du projet est confié à la direction générale du groupe. Le projet bénéficie aussi de ressources humaines dédiées ainsi que d'un budget propre.

## Une organisation en 3 phases

En collaboration avec les intervenants extérieurs, une structure de projet a été définie, ainsi qu'un déroulement structuré en trois phases :

- La première phase, dite d'analyse préliminaire, visait à définir les méthodes d'études (par cycles ou par normes), puis de recenser les principales divergences entre le référentiel comptable du groupe et le référentiel IAS; ceci afin d'identifier les difficultés d'application ainsi que les impacts majeurs à prévoir sur les résultats et le niveau de fonds propres actuels.

*«Les problèmes et les coûts potentiels les plus significatifs devraient concerner l'adaptation des systèmes d'information et des procédures, tant comptables que de gestion.»*

- La deuxième phase, dite d'analyse détaillée, permet de prendre les décisions essentielles en terme d'options comptables et de processus de gestion, et de définir précisément les adaptations de systèmes à prévoir. Ce dernier point passe par la détermination des données nécessaires et l'inventaire des données disponibles dans le système actuel.

- La troisième phase, dite d'implémentation, est consacrée à l'adaptation effective des systèmes d'information, à la formation de l'ensemble des intervenants, ainsi qu'à la transition vers les processus de gestion définis en phase 2.

Ces phases sont organisées par métiers, plutôt que par entités. Les durées prévisibles de ces trois phases sont respectivement de 4, 8 et 12 mois.

La fin de la première phase, il y a quelques semaines, nous permet de dresser aujourd'hui un premier bilan des difficultés rencontrées.

## Les premières difficultés...

- Le premier problème a été de trouver des intervenants qualifiés, tant en interne qu'en externe, connaissant à la fois les normes IAS, et notamment IAS 39, ainsi que les difficultés spécifiques liées à la transition vers le référentiel IAS. Compte tenu de la désaffection connue par les normes IAS au cours de ces dernières années, de tels intervenants sont rares et très demandés.

En interne, il a fallu que les participants dédiés au projet réalisent un investissement personnel important afin d'acquérir sur une période relativement brève, les connaissances suffisantes pour procéder à la phase d'analyse préliminaire. Cet effort devra se poursuivre lors de la phase d'analyse détaillée, qui implique notamment la maîtrise complète du guide d'implémentation de la norme IAS 39.

En externe, les consultants que nous avons retenus étaient plutôt spécialisés dans la transition vers le référentiel US GAAP, et d'origine anglo-saxonne, ce qui a ajouté aux autres difficultés la barrière de la langue.

L'absence d'intérêt suscité par les normes IAS jusqu'à une période récente a également conduit à un manque de documentation pratique sur le sujet, telle que celle établie sur d'autres thèmes par les régulateurs comptables et les maisons d'édition spécialisées. Il a donc été nécessaire d'étudier l'articulation du corps de normes, et le détail de ces dernières à partir de leur texte d'origine puis d'en valider notre compréhension en collaboration avec nos commissaires aux comptes.

#### ... liées notamment aux incertitudes sur le texte final

- Le deuxième obstacle pratique est constitué par les incertitudes relatives aux modalités de mise en place des normes IAS par les institutions européennes, et leur application dans les référentiels comptables nationaux. Il est difficile aujourd'hui de prévoir la répartition des rôles entre l'IASB, le mécanisme de filtrage qui sera mis en place par l'Union Européenne (EFRAG) et les régulateurs nationaux. Il n'est donc pas possible d'anticiper sous quelle forme les normes IAS seront imposées, si des adaptations aux spécificités des entreprises européennes seront mises en place, quelles seront précisément les entreprises concernées et les marges de manoeuvre disponibles dans l'interprétation des normes.

Cette incertitude est encore renforcée par l'imprécision de certaines normes et leur forte probabilité d'évolution dans un avenir

proche, notamment, et on peut l'espérer, du fait de l'influence des institutions européennes.

Ceci est particulièrement vrai dans le domaine bancaire, du fait de l'absence de norme spécifique (IAS 30 ne concernant que les informations à fournir), de l'absence de consensus concernant la norme IAS 39, et le large mouvement de protestation sur son évolution prévisible vers une norme «*full fair value*» (tout en juste valeur). Les établissements dits de «bancassurance» sont encore plus gênés par l'absence de norme spécifique à l'activité d'assurance, et à la frontière tenue fixée entre produits d'assurance et produits financiers.

Il est ainsi problématique de déterminer comment les procédures actuelles de gestion devront évoluer afin de maintenir une correcte transcription comptable des spécificités de l'activité et des objectifs stratégiques de l'établissement. Cela est notamment essentiel dans la définition des stratégies de couverture et, plus généralement, de l'utilisation des produits dérivés.

- Enfin, nous n'avons pas aujourd'hui d'indication sur l'attitude future envers les normes IAS des autorités fiscales et réglementaires. Il est donc difficile de faire définitivement un choix fonamen-

*«Un très important effort de formation devra être effectué en amont. Les équipes dédiées au projet devront assurer la diffusion de ces normes auprès de l'ensemble des interlocuteurs.»*

tal quant à la comptabilité de référence entre une comptabilité directement établie aux normes IAS et une comptabilité aux normes françaises retraitée selon les principes IAS lors des arrêts.

Afin de rester en phase avec cet environnement mouvant et d'en maîtriser les évolutions, nous avons mis en place, au sein de la structure projet, une cellule dont la mission est de recueillir l'ensemble des informations disponibles sur l'activité de l'IASB, de la place, des autorités nationales et supranationales. Elle participe également aux consultations et groupes de travail mis en place par ces différentes instances, au fur et à mesure de la diffusion des normes IAS dans les établissements financiers, et notamment de l'IAS 39 dont 2001 est la première année d'application. Cette cellule aura aussi un rôle de *benchmarking*.

#### Un projet mené avec la collaboration d'intervenants extérieurs

Les travaux sont menés en association avec un cabinet d'audit et de conseil anglo-saxon, qui dispose d'une expérience reconnue dans le changement de référentiel comptable, afin de bénéficier de ses méthodes d'organisation et de son expertise technique. Les commissaires aux comptes sont également impliqués sur toute la durée du projet afin que la légitimité de nos choix comptables ne puisse être remise en cause.

#### Les refontes indispensables

D'autres difficultés peuvent d'ores et déjà être identifiées :

Les problèmes et les coûts potentiels les plus significatifs devraient concerner l'adaptation des systèmes d'information et des procédures, tant comptables que de gestion. En effet, les systèmes actuels ne sont pas en mesure de fournir l'ensemble des informations requises. Exemple: la valorisation des

éléments aujourd'hui traités en intérêts courus, ou non valorisés du fait de leur parfait adossement. Plus qu'une adaptation des systèmes, c'est leur mode de fonctionnement qui doit être repensé dans sa globalité.

Pour tenir compte des restrictions imposées par le référentiel IAS, les procédures de gestion vont également devoir être profondément remaniées. Il s'agit par exemple des conditions supplémentaires requises pour la mise en place d'une comptabilité de couverture (absence de macro-couverture).

Enfin, une refonte de l'organisation comptable sera nécessaire. Les méthodes de production des comptes vont devoir évoluer (présence de plusieurs jeux de comptes). De nombreux contrôles devront être ajoutés ou se substituer à ceux pratiqués aujourd'hui.

Un autre obstacle à surmonter est l'organisation pratique de la phase de transition et la définition des modalités de première application. Ceci implique la réalisation de comptes pro forma sur les années antérieures à l'application. Cependant, si les procédures de gestion n'ont changé que lors du passage aux normes IAS, le retraitement des comptes des années antérieures ne fournira pas une image fidèle de l'activité passée.

Afin que cette phase se déroule dans les meilleures conditions possibles, un très important effort de formation devra être effectué en amont. Les équipes dédiées au projet, seuls dépositaires initiaux de la connaissance des normes IAS, devront assurer la diffusion et l'explication de ces normes auprès de l'ensemble des interlocuteurs concernés par la pratique journalière du nouveau référentiel. Cette appropriation par l'ensemble de l'établissement des compétences développées par ces équipes conditionnera largement la réussite du projet.

#### Adapter la communication

Mais le travail le plus important à réaliser sera celui portant sur la communication financière en interne et surtout en externe. La mise en place des normes IAS va modifier l'aspect habituel des comptes, entre autres par l'accroissement significatif de la volatilité des ré-

sultats et des capitaux propres. Les principaux ratios financiers seront en toute logique également affectés. Bien que, notamment, la volatilité puisse être réduite par l'adoption de procédures de gestion adaptées, il est certain que les comptes présentés au format IAS seront très différents des comptes actuels.

En interne, l'évolution doit être prise en compte par les organes de direction, notamment par l'adaptation des reportings existants. Il est également probable que l'ensemble des prévisions à long terme déjà communiquées devront être réajustées.

En externe, il est nécessaire de prévoir, lors de la phase de transition, une action d'explication et de présentation détaillée des effets de ce changement de référentiel auprès des investisseurs et des analystes.

*«Si ce changement de référentiel et ses conséquences sur la présentation sont mal compris, il est à craindre que les variations liées à l'évolution ponctuelle des marchés et celles correspondant à la performance réelle de l'établissement ne se confondent aux yeux des analystes.»*

Cette action sera précédée d'une réflexion approfondie sur le format des annexes et leur contenu. Si ce changement de référentiel et ses conséquences sur la présentation sont mal compris, il est à craindre que les variations liées à l'évolution ponctuelle des marchés et celles correspondant à la performance réelle de l'établissement ne se confondent aux yeux des destinataires de l'information financière. Ce risque est illustré par les commentaires dans la presse de l'évolution des résultats du premier trimestre 2001 des banques allemandes, suite à leur première application de la norme IAS 39.

Certaines des difficultés sont inhérentes au déroulement de tout projet mais ce qui caractérise le projet IAS, c'est l'environnement mouvant dans lequel il se situe et qui est susceptible de remettre en cause, dans des délais très courts, les travaux déjà effectués. Le degré de préparation dans lequel les établissements de crédit se trouveront en 2005 dépend en grande partie du délai qui sera nécessaire pour lever ces incertitudes. ●