

IAS et Bâle II: la nécessité d'un pilotage commun

Les deux réformes concernent les mêmes fonctions, équipes, référentiels et applicatifs. Il est donc nécessaire de coordonner ces projets, même s'ils conduisent parfois à des positions difficiles à concilier, voire à certaines contradictions.

■ Impératifs incontournables au regard des exigences réglementaires, le nouvel accord de Bâle et les normes IAS placent de fait – et d'abord – les banques devant des enjeux métier majeurs, et parfois des contradictions importantes: celles-ci sont relatives non seulement aux choix et aux modalités d'exercice des activités des établissements, mais aussi à l'évolution de leurs outils de pilotage et de mesure des risques, ainsi qu'à l'aménagement de leur communication financière.

A des degrés qui varient selon les métiers et le poids de ceux-ci dans le bilan, les risques et les résultats, les deux réformes concernent les mêmes fonctions essentielles: la fonction financière et comptable, les fonctions de surveillance, de contrôle et de régulation. Les deux réformes retentissent sur l'ensemble de l'organisation: répartition des responsabilités, règles et procédures de traitement, de surveillance, de contrôle, d'enregistrement, de consolidation et de présentation des opérations. Elles impactent les mêmes équipes, les mêmes référentiels, les mêmes applicatifs.

Le fait que l'implémentation des IAS précède de trois ans celle de Bâle II ne constitue pas, en lui-même, un principe structurant qui suffirait à lui seul à justifier que la priorité absolue soit donnée aux IAS.

C'est bien la mise en évidence préalable des enjeux métier et pilotage qui permettra d'identifier et de fonder les

principes de coordination des projets, et d'apporter une réponse cohérente à deux réformes qui ont fondamentalement le même objectif: l'amélioration de la maîtrise des activités et celle de leur transparence.

Des finalités complémentaires

Bâle II est orienté vers la maîtrise des risques, la gestion du niveau, de la structure et des allocations de fonds propres, ainsi que vers l'adaptation des dispositifs de surveillance à la nature et au niveau des risques inhérents aux activités. Le management doit concevoir Bâle II comme une opportunité d'améliorer encore le choix des orientations stratégiques et le pilotage interne des activités, et par là même la position concurrentielle de la banque.

Corps complet de normes strictes d'enregistrement, d'évaluation et de présentation des opérations, les IAS visent à améliorer la lisibilité, la précision et la comparabilité d'informations destinées à éclairer davantage les décisions des investisseurs. Etablir des comptes aux normes IAS/IFRS, c'est passer d'une comptabilité largement imprégnée de considérations juridiques et fiscales à une information financière beaucoup plus « économique » et plus détaillée, d'où – entre autres – une application beaucoup plus systématique du principe de *substance over form*. Si les IAS ne laissent aucun choix de mise en œuvre, Bâle

Dominique Gerbaux
Manager
CSC



Jacques Malabouche
Manager
CSC



II conserve à chaque institution la latitude nécessaire quant au choix des règles, de l'organisation, des circuits de décision, des dispositifs de surveillance des activités et des modèles d'évaluation les plus appropriés.

Les deux dispositifs conduisent cependant à des positions qui seront parfois difficiles à concilier, voire à des contradictions majeures qu'il faudra bien lever avant d'aborder les aspects purement mise en œuvre des projets.

Trois enjeux majeurs

Trois enjeux majeurs caractérisent les IAS, qui concernent les fonds propres, le résultat et la communication financière. Les IAS induisent mécaniquement une volatilité des fonds propres ou des résultats qui, dans certaines situations, peut aller directement à l'encontre des exigences de niveau et de stabilité posées dans Bâle II. L'accroissement de la volatilité des fonds propres induit par les IAS résulte de l'introduction d'une dissymétrie générale majeure entre le traitement du cash et celui de la couverture. Contrairement aux autres instruments – pour lesquels c'est normalement l'intention qui détermine le mode d'évaluation – tous les dérivés devront être évalués à leur valeur de marché, qu'ils soient partie prenante ou non à la couverture d'un autre instrument ou position. Dans son état actuel, l'IAS 39 imposerait que tous les changements de

1. Les points d'impact sur les systèmes d'information

- **Pilotage des activités :** contrôle de gestion, maîtrise générale des risques, élaboration, mesure et analyse des résultats, principes de tarification.
- **Instruction et tarification (crédits,...), affectation des opérations (activités de marchés...).**
- **Middle-office :** contrôle des risques, mesure des résultats (de nouvelles règles de mesure, d'évaluation).
- **Enregistrement des opérations (de nouvelles informations à fournir aux systèmes de synthèse).**
- **Synthèses réglementaires.**
- **Communication financière.**

valeur d'un instrument de couverture soient portés directement en capital (sauf s'ils servent à la couverture de flux de trésorerie), alors même que les changements de valeur de l'instrument couvert ne seraient pas traduits dans les états financiers. La notion de macro-couverture est remplacée par celle de couverture des flux de trésorerie futurs hautement probables (CFH). L'efficacité de la relation de couverture doit être vérifiée à chaque arrêté. L'inefficacité de la relation doit être portée en résultat.

Adopter les IAS conduit à changer radicalement de philosophie et passer d'une comptabilité visant à la protection des créanciers par une exclusion systématique des plus-values potentielles, à une comptabilité « boursière » ou actuarielle, génératrice de plus-values qui ne seraient pas fondées sur des résultats effectivement réalisés. Par référence aux règles actuelles de présentation des comptes sociaux et des comptes consolidés, la simple mise en vigueur des IAS peut donc suffire à modifier le résultat dans des proportions importantes.

Si le pilier 3 de Bâle II et les IAS répondent à un même souci de transparence, l'ampleur, le degré de détail et parfois la nouveauté (tableau de trésorerie, analyses sectorielles...) des informations qui devront être fournies, tout comme la diversité nouvelle (IAS, French GAAP, et US GAAP pour certaines institutions, documents destinés

aux divers régulateurs, banque centrale, COB...) des normes de présentation seront tels que la cohérence, nécessaire, des publications deviendra beaucoup plus difficile à obtenir et à maintenir, et qu'un effort tout particulier d'explication et de clarification devra dans le même temps être mené vis-à-vis des investisseurs.

Aucune des banques françaises n'ayant encore publié de comptes aux normes IAS (l'IAS 30 dresse une liste d'agrégats minimaux – bilan ou résultat – à présenter mais ne présente pas de modèle de restitution, ni de règles de calcul), la profession ne dispose d'aucun « passé » de référence en la matière.

La production des informations nécessaires tant à un pilotage plus fin des activités qu'à des régulateurs et des investisseurs plus orientés vers la mesure de performance et les prévisions, peut conduire à une redéfinition des périmètres de responsabilité respectifs de la fonction comptable, du risk management et du contrôle de gestion.

Ajoutons à cela le risque de requalification d'opérations de titrisation qui augmentera avec l'extension du périmètre de consolidation à certaines entités ad hoc, ou les sanctions prévues en cas de vente avant l'échéance de titres réputés jusque là détenus jusqu'à maturité...

Le choix des métiers

Les conséquences néfastes possibles d'une mise en place en l'état, de certaines normes IAS structurantes – elles concernent approximativement 80 % du bilan d'un grand établissement – ont été largement mises en avant. L'inadaptation des principes de valorisation posés par les IAS à la substance même, à la spécificité, à l'ampleur et aux finalités

réelles d'activités majeures (activités pour compte propre, activités de transformation et gestion du risque de taux entre autres,...) peut nécessiter un réexamen du niveau et des conditions de conduite de ces activités.

« Les deux réformes ont fondamentalement le même objectif: l'amélioration de la maîtrise des activités et celle de leur transparence. »

Quels seront, par exemple, les impacts sur l'activité de transformation d'une interdiction des macro-couvertures et d'une interdiction, ou d'une diminution des possibilités de lissage des résultats dans le temps (possibilité de ne pas extérioriser immédiatement des plus-values latentes)? Une interdiction de contrats de couverture internes sur les activités de *desks* hautement spécialisés? Quelles seront les solutions permises possibles? A défaut de solutions acceptables, tant du point de vue des risques que de celui de la rentabilité, quelles sont les activités qui devront être réduites, voire abandonnées, (ou bien alors réorientées)? Comment conviendra-t-il de les tarifer?...

Dans un temps où la situation des marchés peut conduire les banques à se recentrer sur d'autres métiers, il n'est pas impossible qu'une part des fonds propres qui pourraient se trouver libérés par la réduction des activités de marchés ne puisse pas être recyclée vers le développement des activités de crédit, et ce

2. Le mark to market sur des instruments financiers composés ou hybrides

L'IAS 39 impose l'éclatement comptable *split accounting* d'une obligation convertible en actions – produit qui est loin de compter parmi les plus sophistiqués – en deux composantes : dette pour la partie obligataire, et capitaux propres pour la valeur du bon de souscription attaché.

En revanche, en termes de risques au sens MacDonough comme en termes de contrôle de gestion, un tel actif doit être vu comme un tout.

Au total, ces deux réformes touchent les applicatifs métiers, probablement sur les bases d'opération, sur les interfaces avec la comptabilité, les systèmes de contrôle de gestion, de surveillance et de consolidation des risques. Remarquons au passage que la nécessité de décomposer – *split* – puis de recomposer soulève un risque opérationnel nouveau.

3. Le calcul des provisionnements dynamiques

IAS et Bâle II préconisent la mise en place d'un provisionnement dynamique des risques de crédit. Cette recommandation est relayée par les travaux du Conseil national de la comptabilité sur le traitement comptable du risque de crédit dans les entreprises qui relèvent du CRBF. Pour les deux dispositifs, les calculs des montants de provisions doivent reposer sur les mêmes systèmes et les mêmes procédures que ceux qui sont utilisés pour la notation des contreparties. La comptabilité doit recevoir les résultats qui justifient le montant des provisions. Si les informations à produire ou les modalités de calcul ne sont parfois pas les mêmes dans les deux réformes, les différences restent minimales, d'où l'intérêt d'un projet d'ensemble.

du seul fait des règles qui pourraient désormais s'appliquer à la couverture des risques de transformation.

Enfin, par la prise en compte de données aujourd'hui éparées, sinon indisponibles, et par la révision de l'organisation des flux et des normes d'élaboration des informations, les deux réformes impliquent des évolutions profondes de très nombreux systèmes (*encadré 1*).

Nécessité d'une structure de pilotage globale

Le niveau des impacts, des enjeux et des conséquences des options structurantes majeures qui devront être retenues (sur la situation concurrentielle de l'établissement, sur son bilan, sur sa rentabilité, sur son image auprès des investisseurs), requièrent à l'évidence une forte implication de la direction générale dans les deux projets.

Les priorités métiers continueront à être définies en fonction de leur

consommation de fonds propres et de leur rentabilité globale. La traduction de ces priorités en choix structurants, tout comme l'instruction préalable de leurs impacts sur la structure du bilan, sur la rentabilité, sur les ratios majeurs, reviennent à la direction financière en concertation avec la direction des risques et les lignes de métier.

MacDonough et les IAS ont des impacts sur de très larges sous-ensembles du système d'information : comptabilité, contrôle de gestion, suivi des risques, *reporting* (*encadrés 2 et 3*). Il est commun à ce jour de faire référence à l'euro pour donner une idée de la lourdeur des projets. Compte tenu de la diversité et de la taille des référentiels, des bases d'opérations, des applicatifs et donc du risque de déstabilisation des systèmes, du niveau des investissements et de la taille des équipes qui devront être engagées, des actions séparées ou mal coordonnées seraient de nature à mettre en péril les activités et la rentabilité même de la banque.

Du fait du décalage dans le temps, de l'entrée en vigueur des deux réformes, toutes les décisions concernant les systèmes d'information ne pourront pas, en pratique, être prises en même temps, ce qui peut conduire à des choix de nature à rendre ultérieurement difficile, voire impossible la conduite d'évolutions dont la nécessité n'avait pas été identifiée jusque là.

Cette situation implique au final un effort durable de coordination et de mutualisation, qui devra d'ailleurs être d'autant plus important que la banque aura opté pour une approche IRB, celle-ci étant beaucoup plus exigeante en matière d'évolutions de systèmes.

La communication financière

Il est enfin important que les instances chargées de la communication financière, – qui sont « lientes » à ce titre de la direction financière, de la comptabilité, des risques, du contrôle de gestion – soient rapidement et étroitement associées aux travaux qui seront menés aux niveaux précédents et disposent ainsi du temps qui sera nécessaire à la conduite des profondes évolutions que les deux réformes ne manqueront pas de leur imposer. Les deux réformes ne doivent pas être considérées en tant que contraintes réglementaires, mais comme des opportunités pour l'environnement bancaire, susceptibles de générer des atouts compétitifs, et doivent par là même permettre la mobilisation des moyens nécessaires à leur mise en œuvre. ●

BANQUEstratégie

18 RUE LA FAYETTE 75009 PARIS ; FAX : 01 48 24 12 97 ; WWW.REVUE-BANQUE.FR

■ Directeur de la publication : **Olivier Robert de Massy** ■ Directeur délégué : **Luc Desbois**
 ■ Rédacteur en chef : **Élisabeth Coulomb** ■ Rédacteurs : **Anne Drif** (54 13) ; **Quitterie de Fommervault** (54 15) ;
Grégoire Hauseux (54 14) ■ Secrétariat de rédaction : 1^{re} secrétaire **Marie-Madeleine Martin** (54 16) ;
Christine Hauvette (54 10) ■ Maquette : **Emmanuel Gonzalez** (54 12) ; **Alexandra Démétriadis** (54 18)
 ■ Abonnements : **Johan Defert** (54 02)
 ☎ devant chaque numéro, ajouter l'indicatif 01 48 00

ISSN 0762-4077 / CPPAP 69130 – Imprimé à Paris par Maulde & Renou et Cie – Dépôt légal 4^e trimestre 2002

La reproduction totale ou partielle des articles publiés dans Banque Stratégie, sans accord écrit de la société Revue Banque SARL, est interdite conformément à la loi du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique.

© BANQUE STRATÉGIE