

Les normes IAS : quelles conséquences pour le contrôle de gestion bancaire ?

L'application des normes IAS dans les banques risque d'influer sur la frontière entre la comptabilité et le contrôle de gestion. Elle nécessite donc une profonde réflexion interne sur le système de pilotage des banques.

Jean-Marc Brusson

Président

Association française des contrôleurs
de gestion de banque
(AFCGB)

Directeur de la planification
et du contrôle de gestion

Dexia Crédit local

■ Le 13 février 2001, la Communauté européenne émettait une proposition de règlement pour que ses membres adoptent un référentiel comptable commun qui se démarque, pour des raisons politiques évidentes, du référentiel américain (US GAAP). Dès lors, le référentiel IAS, jusque-là moribond, s'impose comme une référence incontournable surtout pour les sociétés européennes cotées qui devront publier au plus tard leurs comptes 2005 sur ces normes. Il convient aussi de relever que, pour être prêt à publier les comptes 2005 au format IAS, il faudra adopter ses systèmes d'informations et ses procédures tant de gestion que d'enregistrement comptable des opérations dès 2003. Il ne reste donc que peu de temps pour planifier et organiser tous les changements nécessaires qu'implique l'adoption de ces normes qui vont bien au-delà d'une simple réforme comptable. Ce changement touchera en profondeur le système de pilotage des institutions bancaires. Le responsable du contrôle de gestion se doit, dans ce contexte, de jouer un rôle actif en anticipant dès maintenant les conséquences de la mise en œuvre des normes IAS, tant au niveau de l'organisation interne de son établissement que de la mise à niveau de ses instruments de mesure de la performance.

■ Les implications de la norme IAS 14

Le premier impact qu'il doit intégrer est l'application de la norme IAS 14 en

matière d'information sectorielle. Celle-ci régleme la nature de l'information à publier pour affiner la présentation des résultats en fonction des secteurs d'activité et/ou zones géographiques.

Un secteur d'activité est défini comme un sous-ensemble d'une entreprise qui fournit à des clients extérieurs un bien ou un service différent, ou un groupe de biens ou de services liés entre eux. Le facteur de différenciation est lié aussi aux risques et rythmes de croissance propres à chaque secteur.

«Le responsable du contrôle de gestion doit anticiper dès maintenant les conséquences de la mise en œuvre des normes IAS, tant au niveau de l'organisation interne que de la mesure de la performance.»

La norme IAS 14 exige en outre que, pour chaque secteur d'activité et chaque secteur géographique, soient publiés :

- le chiffre d'affaires sectoriel en distinguant la fraction réalisée avec des tiers et le chiffre d'affaires inter-sectoriel ;
- le résultat sectoriel (en général, le résultat d'exploitation) ;

- les éléments d'actif utilisés par le secteur ;
- la méthode de valorisation des cessions inter-sectorielles.

La nécessité de mentionner le chiffre d'affaires inter-sectoriel et la manière dont sont fixés les prix de cession interne se comprend dès lors que les informations produites sont appelées à être comparées avec d'autres établissements. A ce stade, on peut noter qu'une comptabilité analytique bancaire spécifique à l'activité d'intermédiation (crédits et dépôts) devra, pour répondre à ces exigences, isoler dans la marge d'intérêts affectée à un secteur d'activité les intérêts effectivement payés ou reçus des tiers de ceux facturés ou reçus du marché interne de capitaux (réel ou fictif) mis en place au cœur du système analytique de la banque.

Réorganiser les directions de contrôle de gestion et les directions comptables

L'entreprise doit, par ailleurs, présenter un tableau de rapprochement entre l'information donnée pour chaque secteur et l'information globale contenue dans les états financiers. L'ensemble de ce dispositif pose clairement le problème de l'intégration effective de la comptabilité analytique bancaire, non seulement dans le système comptable global, mais aussi, et peut-être surtout, dans l'organisation même du département comptable

de la banque. Or, beaucoup de banques (en France tout du moins) continuent à confier la responsabilité de la comptabilité analytique au contrôle de gestion. Cette responsabilité touche à la fois à l'organisation et à la gestion de la filière de l'enregistrement comptable analytique, mais aussi à la publication des états de synthèse qui en découle.

Pour répondre de manière efficace aux exigences de la norme IAS 14, ce type d'organisation ne semble pas le plus efficace. Face aux réviseurs, comme aux back-offices internes de l'établissement, maintenir deux fonctions pour assurer la gestion et la publication de l'information financière, tant par nature que par secteur d'activité, n'est plus économiquement justifiable.

La frontière entre la comptabilité et le contrôle de gestion va donc probablement «se déplacer» :

- la comptabilité doit mettre en œuvre le dispositif nécessaire pour produire ex post les informations relatives à la situation financière de l'établissement. Ces informations se déclinent par nature (comptabilité générale) comme par destination (comptabilité analytique). L'explication de la performance est avant tout tendancielle (période n comparée à la période $(n-1)$).

- le contrôle de gestion doit mettre en œuvre le dispositif nécessaire pour garantir avec la probabilité maximale l'atteinte des objectifs à court et moyen termes de l'établissement :

- la mesure de performance s'appuie plus sur une analyse des écarts avec les objectifs que sur l'analyse tendancielle,
- la mesure de performance est surtout utile pour la mise en œuvre de nouveaux plans d'actions qui servent de nouvelles références pour le futur.

Nous devrions donc assister, dans les périodes à venir, à une réallocation significative des ressources des directions de contrôle de gestion pour celles qui sont toujours en charge aujourd'hui de la comptabilité analytique de leurs établissements vers les directions comp-

tables, entendu que ces transferts pourraient, grâce aux synergies ainsi permises, produire des économies de moyens substantielles.

■ Les effets de l'IAS 39

Le second impact significatif qui touchera le contrôleur de gestion concernera l'application de la norme IAS 39. Ce qu'il faut retenir, c'est que l'application de cette norme (si celle-ci n'est pas modifiée lors de sa révision par l'IASB dans les jours prochains) entraînera une forte volatilité des résultats de la banque, pour peu que celle-ci fasse

«Nous devrions assister à une réallocation significative des ressources des directions de contrôle de gestion en charge de la comptabilité analytique, vers les directions comptables.»

appel de manière massive aux instruments dérivés pour couvrir ses différents risques financiers, qu'il s'agisse de risques de taux ou de change. Dans le meilleur des cas, elle sera amenée à constater immédiatement dans son compte de résultats les résultats financiers qu'elle étalait auparavant sur la durée des opérations, mais elle ne pourra pas éviter en tout état de cause une volatilité sur le calcul de ses fonds propres due à l'incidence du calcul en juste valeur de l'ensemble des dérivés «actifs» et «passifs» dont la valeur varie en fonction des taux de marché observés à la date de clôture.

Cette volatilité des fonds propres entraînera celle du ROE (*Return on equity*) utilisé pour mesurer la performance en termes de rentabilité des fonds investis par l'actionnaire. Celui-ci

sera fortement impacté par des phénomènes de marchés (hausse ou baisse brutale des taux d'intérêt) intervenus à la date de clôture, sans que ces phénomènes n'entraînent pour autant des effets significatifs sur les résultats futurs de l'établissement. Paradoxalement, le grand danger lié à l'application des normes IAS vient aussi de son grand avantage : réduire l'écart important que l'on observe aujourd'hui entre la valeur marché de la banque donnée par son cours de bourse si celle-ci est cotée et celle donnée par la détermination de sa situation nette comptable.

En intégrant de manière plus systématique la notion de juste valeur pour la valorisation des actifs et des passifs d'un établissement financier, il est indéniable que l'information publiée en normes IAS permet une appréciation plus pertinente de la valeur de l'établissement.

Pour autant, il restera toujours un écart lié à la non-valorisation des plans d'actions en cours ou à venir, dont les effets se traduiront après la date de clôture. On peut citer à ce titre les nouvelles productions d'activité commerciale, l'acquisition de nouvelles sociétés pour assurer la croissance externe, la mise en place d'un ERP (*Enterprise resource planning*) qui permettra de substantiels gains de productivité, etc.

La communication financière, dès lors, ne se focalisera pas que sur la seule valeur dégagée en normes IAS. Elle devra s'appuyer aussi sur des messages de nature plus stratégique, assez explicites cependant pour justifier l'écart de prix entre la valeur de marché de l'établissement et celle donnée par l'application des normes IAS. La justification économique de cette valeur «future» devrait en incomber au contrôleur de gestion. Il confirmera là son rôle d'animateur stratégique au service de l'atteinte des objectifs à court et moyen termes de l'entreprise. En cela, l'adoption des normes IAS représente pour lui une opportunité qu'il se doit d'intégrer dès aujourd'hui. ●