

La gestion opérationnelle d'un projet IAS

De par ses répercussions prévisibles sur les fonctions essentielles des banques, le passage au référentiel IAS doit s'inscrire dans une démarche de projet structurée.



GILLES SALIGNON

Responsable
IAS Advisory
Services

Associé

KPMG Audit



GUILLAUME
DES ROTOURS

Business Advisory
Services

Senior Manager

KPMG Audit

S I TOUT PROJET IAS DOIT commencer par un exercice de réflexion comptable approfondi, il est essentiel d'intégrer dans une démarche générale de projet les impacts majeurs qui vont en résulter sur les processus et les systèmes, sans oublier bien entendu les équipes qui devront travailler dans le cadre de ces nouvelles normes. Ainsi, un projet IAS ne se résume pas à l'adoption par les services financiers de l'entreprise de nouvelles règles ; la plupart des fonctions de l'entreprise, dont notamment les départements de gestion (gestion actifs/passifs) et les front-offices devront être impliquées.

REPÉRER LES DIFFÉRENCES ENTRE LES RÉFÉRENTIELS

L'identification des divergences comptables entre le référentiel IAS et les normes utilisées est une des étapes clés de la phase de lancement du projet. Les problématiques comptables dans les banques, dont l'importance relative sera fonction de l'activité exercée, portent essentiellement sur les points suivants :

- les conditions de gestion du risque global de taux d'intérêt (macro-couverture), notamment en termes de prise en compte ou non des contrats internes et de démonstration de l'efficacité des couvertures mises en place ;
- le devenir des provisions non affectées et notamment du FRBG ;
- la traduction des opérations de déconsolidation et des financements structurés ;
- la traduction comptable des stocks-options ;
- la *fair-value*, applicable à un nombre beaucoup plus grand d'instruments financiers, notamment à l'ensemble des produits dérivés ;
- la comptabilisation des produits dérivés et des instruments de couverture ;
- la dépréciation des actifs sur la base des *cash-flows* actualisés futurs ;
- la publication d'informations supplémentaires en annexe aux états financiers.

Ces changements majeurs vont induire à court terme une refonte des normes comptables Groupe, du format de reporting et des manuels internes de procédures.

L'adoption du référentiel IAS va affecter significativement les systèmes d'information amont et le processus de consolidation, dans la mesure où le défi principal des entreprises sera de parvenir à traduire chaque opéra-

“On constate encore fréquemment des divergences entre l'information statutaire à usage externe, et l'information de gestion à usage interne.”

tion selon plusieurs référentiels (IAS, normes locales, règles fiscales) et cela de façon pérenne. Tout projet IAS aura également des impacts sur certaines opérations des front-offices (titrisations) pour respecter les nouvelles normes comptables, ainsi que sur les règles et procédures liées à la comptabilisation des instruments de couverture. Enfin, le changement de référentiel pourra avoir des répercussions sur le calcul des ratios prudentiels, dont des évolutions à moyen terme sont envisageables.

La complexité d'un tel projet impose, dans un souci d'efficacité et de maîtrise des coûts, de le structurer comme un projet purement organisationnel selon le calendrier suivant.

LES IMPACTS SUR L'ORGANISATION

Au cours d'une première phase, il s'agira de comprendre les impacts sur l'organisation et de mobiliser et communiquer. En termes de produits finis et de supports de projets, il semble approprié de produire, à l'issue de la première phase, les documents suivants :

- une matrice comptable détaillant les impacts sur les états financiers en termes de valorisation et de présentation (comptabilité & reporting) ;
- une étude sectorielle comparative de présentation des comptes annuels (comptabilité & reporting) ;
- Une évaluation de l'impact chiffré du changement de référentiel comptable (comptabilité & reporting) ;
- les impacts du référentiel IAS sur certaines opérations de la banque et sur sa stratégie de gestion actif/passif (stratégie communication) ;
- l'étude des besoins de développement des systèmes informatiques et l'évaluation des plans de charge nécessaires (systèmes & processus) ;
- un plan de formation (aspects humains) ;
- un calendrier de projet incluant les différents programmes, les livrables, les étapes, les dates clés et les ressources à mobiliser (aspects humains).

PRÉPARER LES OUTILS NÉCESSAIRES

Au cours de la deuxième phase, la plus lourde, l'équipe projet devra préparer tous les outils nécessaires (par exemple : choix des options existantes

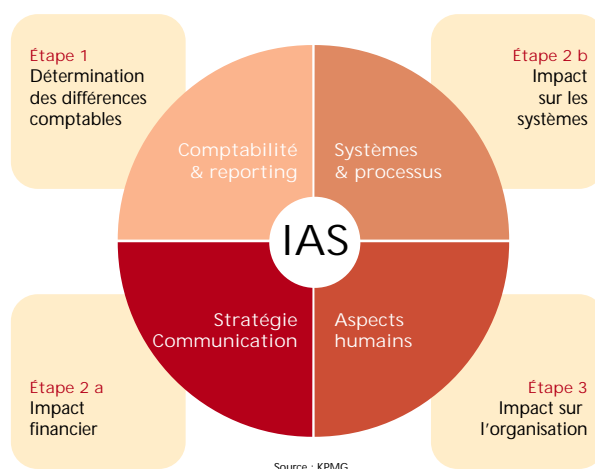
au sein du référentiel IAS, projet de reporting IAS, etc.), organiser les modifications des systèmes d'information (élaboration de cahier des charges). En effet, on constate encore fréquemment des divergences entre l'information statutaire à usage externe, fortement marquée en France par des considérations d'ordre juridique et fiscal, et l'information de gestion à usage interne, dédiée prioritairement au pilotage opérationnel des entités et des métiers du groupe. L'opportunité est ainsi donnée aux entreprises d'harmoniser les principes d'élaboration de leur information statutaire et de gestion et de mettre en cohérence leurs procédures et leurs systèmes d'information. Enfin, la problématique de la formation des équipes devra être abordée dès la deuxième phase.

EFFECTUER DES TESTS

La troisième phase comprendra la réalisation des tests et la production en parallèle des comptes suivant les deux référentiels, l'objectif étant de fiabiliser le processus de préparation de l'information et la production des comparatifs nécessaires lors du premier exercice d'application.

Enfin, la mise en œuvre des accords de Bâle prévue pour 2005 qui coïncide avec la date de première application du référentiel IAS, constitue une contrainte complémentaire sur les ressources disponibles. Dans ce contexte, une gestion de projet rigoureuse, la capacité d'anticipation des échéances et les compétences d'une équipe de projet pluridisciplinaire constituent des facteurs clés de succès. ■

1. Principaux axes d'un projet IAS



2. Calendrier des phases du projet

