

Gestion de projet

Normes IAS: ouverture de la phase transitoire

Les banques ont lancé les chantiers IAS depuis plusieurs années. Elles abordent aujourd'hui la phase transitoire de mise en œuvre. Celle-ci se traduit par des actions spécifiques comme établir le bilan d'ouverture et préparer en fonction la communication financière, mener un fonctionnement en double référentiel mais aussi familiariser les équipes avec les nouvelles normes comptables.

LA PREMIÈRE ANNÉE POUR laquelle le nouveau référentiel comptable fera foi sera l'année 2005. Cet exercice marquera l'aboutissement d'un chantier engagé depuis trois ans. En effet, les travaux sur les normes IAS au sein du groupe Société Générale ont commencé début 2002 à l'initiative de la direction des affaires comptables, puis avec une implication de plus en plus forte de la direction financière et des lignes métiers, notamment en raison de la dimension importante en matière de communication financière. À la fin de l'année 2002, une structure de gestion de projet a été créée avec l'appui de la direction générale en termes de pilotage global (comités de pilotage trimestriels), et avec un sponsoring opérationnel de la direction financière du groupe. Le premier semestre 2003 a été consacré à définir la stratégie de mise en œuvre. Ce processus a connu une nette accélération à la rentrée 2003 après l'adoption d'une grande partie des normes au cours de l'été. Début 2004, les premiers retraitements ont été entrepris sur les normes stabilisées. Des tests en grandeur réelle sont aujourd'hui en cours sur la totalité du périmètre IAS, y compris les

normes 32 et 39, en calant le projet sur les hypothèses les plus contraignantes. L'objectif est d'être en situation, début 2005, de produire des comptes consolidés en « full IAS » (y compris les normes 32 et 39), si cela est finalement requis par la Commission européenne. Des solutions de *back-up* sont par ailleurs en cours d'étude pour le cas d'une adoption partielle des normes par la Commission, qui prévoit de retirer du texte IAS 39 les mentions les plus vivement critiquées par les banques et les régulateurs.

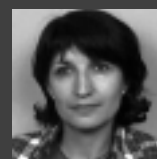
Deux problématiques spécifiques à la phase de transition font actuellement l'objet d'analyses détaillées : d'une part la question du retraitement du passé au travers du bilan d'ouverture, et d'autre part la problématique de l'information financière comparative qui sera communiquée en 2005.

BILAN D'OUVERTURE...

Théoriquement, la bascule vers un nouveau référentiel comptable implique de retraiter les comptes passés comme si le nouveau référentiel avait toujours été appliqué. En pratique, l'IASB a

produit une norme, IFRS 1, qui donne des règles de simplification dans ce contexte de conversion à grande échelle en Europe. Ces règles permettent, dans certains cas, de ne pas retraiter le passé ou de limiter les retraitements jusqu'à une date donnée. Les écarts constatés sont ensuite directement imputés dans les fonds propres pour établir le bilan d'ouverture.

Reste à définir l'information comparative qui sera communiquée aux investisseurs dans le cadre de la communication financière ou du rapport annuel 2005 sur les opérations antérieures à cette année. Cette question n'est aujourd'hui pas tranchée, au moins pour le secteur bancaire, car l'ensemble des normes n'est pas encore défini : il est difficile dans ces conditions de retraiter l'antériorité. Ces aspects devraient être précisés dans les



ISABELLE SIPMA
Directeur
du programme IAS
Société Générale



GÉRARD MAILLET
Directeur associé
ALTIME

“ Des tests en grandeur réelle sont aujourd'hui en cours sur la totalité du périmètre IAS. ”

IAS et Bâle II

Les échéances des chantiers Bâle II et IAS sont différentes en termes de calendrier, ce qui limite la coordination possible entre les deux programmes de mise en œuvre. Il y a néanmoins quelques sujets ciblés sur lesquels les recouvrements sont importants.

Une coordination peut s'organiser dans le domaine de l'information financière, sujet majeur pour les deux programmes. Dans le cadre du programme IAS, une alternative se présente : refondre complètement le dispositif d'information financière, ou au contraire procéder à des changements mineurs dans l'immédiat et attendre d'avoir plus de pratique et de recul pour engager la refonte du rapport annuel par exemple. Dans ce dernier cas, compte tenu des échéances plus lointaines de Bâle II, il peut être opportun de mettre au point un sous-projet commun sur cette thématique.

Ce type d'approche peut aussi concerner la question des provisions pour risques de crédit, une problématique commune à IAS et à Bâle II. Il existe le choix de lancer sans tarder les travaux sur les systèmes d'information ou, si les enjeux financiers et/ou opérationnels ne sont pas trop importants, de décaler le projet de quelques années pour être en phase avec Bâle II. C'est en fonction de ces choix tactiques de mise en œuvre que l'on a intérêt à organiser une coordination forte, moyenne ou faible entre les deux programmes.

mois qui viennent en fonction, d'une part du complément des normes qui devrait être adopté par l'ARC (*Accounting regulatory committee*) lors de sa prochaine réunion du début octobre, et d'autre part de la position que prendront des instances comme l'AMF (Autorité des marchés financiers). Celle-ci a émis des recommandations en matière de comparatifs et demande que soient établis des comptes pro-forma entre 2004 et 2005. Mais elle ne se prononce pas sur les normes qui ne sont pas encore adoptées. L'IASB, de son côté, a indiqué qu'elle n'exigerait pas que les informations comparatives soient produites sur les normes 32 et 39, compte tenu de leurs délais de mise en œuvre très réduits.

... ET DOUBLE RÉFÉRENTIEL

La phase de transition se traduit également par la coexistence de plusieurs référentiels comptables. Aujourd'hui, les comptes consolidés du Groupe sont en normes françaises. Celles-ci seront encore maintenues pour les comptes publiés en 2005, mais nous espérons que ce « *double gaap* » ne perdure

pas car, pour une entité américaine par exemple, il est contraignant de tenir des comptes aux normes américaines et de faire deux niveaux de retraitement en normes IAS et en normes françaises.

Sur le plan prudentiel, il serait souhaitable que les orientations qui seront fournies par la Commission bancaire permettent de limiter les *reportings* en normes françaises. En définitive, nous espérons que seuls les comptes sociaux de la Société Générale en tant que personne morale devront continuer à être présentés selon l'ancien référentiel.

Pour un groupe comme la Société Générale qui compte environ 600 entités juridiques et 260 liasses de consolidation, l'enjeu d'une simplification de la consolidation des comptes est important.

CONSÉQUENCE SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'impact sur les systèmes d'information n'est sans doute pas la problématique la plus complexe du programme IAS. En effet, le programme a été lancé au moment où s'achevaient de grands projets de rénovations des SI. Certes, ceux-ci

ne couvrent pas la totalité du champ des nouvelles normes comptables, mais de nombreux composants sont récents ce qui facilite les adaptations. Le programme IAS ouvre par ailleurs des opportunités pour accélérer les démarches sur les éléments qui restent à optimiser.

Les conséquences sur les chaînes informatiques sont plus limitées que pour des projets comme l'Euro ou l'An 2000, où les processus étaient touchés de bout en bout. Les systèmes de front-office ne sont pas impactés par la bascule au nouveau référentiel. Seules les couches de back-office, comptables ou de *reporting* au niveau groupe sont concernées.

Enfin, sur des sujets qui représentent relativement peu d'enjeux financiers, il n'est pas toujours nécessaire de développer des processus opérationnels lourds pour produire un *reporting* comptable parfaitement aligné sur les normes. Mais il faut tout de même disposer de systèmes de *reporting* suffisamment performants pour fournir aux auditeurs la documentation permettant de justifier, par exemple, le caractère non matériel de tel ou tel impact. Ainsi, dans quelques cas de figure, notamment dans la banque de détail, nous avons développé des outils d'analyse et de documentation qui n'ont pas de dimension comptable à ce stade.

ORGANISER LA CONDUITE DU CHANGEMENT

L'élément le plus sensible de la période de transition est la familiarisation des équipes avec les nouvelles normes. Celles-ci sont extrêmement compliquées et marquent une rupture radicale avec les pratiques françaises actuelles. Même d'un point de vue conceptuel, les principes qui sous-tendent ces normes sont à l'opposé de nos réflexes comptables, mais aussi des réflexes des managers ou des commerciaux. Elles exigent un travail considérable en matière de conduite du changement.

Les conséquences de la mise en œuvre des IFRS Focus sur les provisions

Les normes IAS ont été acceptées sauf pour certains points encore en cours de discussions. La prochaine réunion de l'ARC début octobre devrait permettre à la Commission européenne d'obtenir un vote sur sa proposition de *carve-out*, c'est-à-dire sur la suppression dans le texte IAS 39 des mentions relatives à l'exclusion des dépôts à vue de la macrocouverture et à la possibilité d'utiliser de façon optionnelle la *fair value* pour les passifs.

La mise en œuvre de ces normes introduit des changements parfois importants notamment :

- sur le traitement réglementaire, et donc le niveau des fonds propres prudentiels ;
- sur l'analyse des résultats, et donc la communication financière ;
- sur les processus de collecte des informations et de calcul en regard des normes ;
- sur les SI pour effectuer les traitements aux normes locales et IAS ;
- sur les processus métiers

et la nécessaire « conduite du changement » auprès des acteurs opérationnels.

La mise en œuvre de la norme IAS 39 sur le provisionnement sur risques de crédit suppose de décliner chacun des thèmes évoqués précédemment. Les montants de provisions vont être affectés de la prise en compte de l'effet temps (actualisation des flux futurs de recouvrement), qui sera ensuite repris progressivement au travers d'un accroissement de la marge d'intérêt. Au-delà

des enjeux financiers immédiats au travers par exemple du bilan d'ouverture, les processus de provisionnement et les conséquences financières qui y sont associées seront amenés à évoluer progressivement compte tenu de deux facteurs :

• **L'évolution des taux d'intérêt** (peu élevés et peu volatils actuellement) : que les taux remontent fortement ou qu'ils deviennent très volatils, et la durée de recouvrement ainsi que la maîtrise de la volatilité implique des risques de crédit liés aux taux d'intérêt deviendront des sujets de préoccupation importants.

• **La réforme Bâle II** : le provisionnement et plus largement la mesure du risque seront également impactés par Bâle II. La levée

progressive de l'incertitude sur cette réforme (au plan réglementaire mais également en regard des modèles de mesures et de prise en compte des historiques) pourrait également impacter les modalités de gestion des provisions IAS.

Afin de se prémunir des impacts de ces évolutions, il est nécessaire de partager une vision cible des processus métier avec une déclinaison sur :

- les impacts financiers (enjeux, sensibilité,...),
- les risques opérationnels (risques en cas d'erreurs,...),
- les activités de ces processus potentiellement impactées (analyse du recouvrement ou construction d'un modèle statistique,...).

François Rudent
Directeur, ALTIME

Un premier niveau de formation a été mené auprès des équipes comptables, mais aussi des contrôleurs de gestion, des commerciaux et des analystes financiers, qui seront en première ligne face aux clients grandes entreprises et devront être capables de lire un bilan en normes IAS.

Le deuxième niveau de formation consiste à faire des tests avec les opérationnels en les associant à un dispositif de répétition. Ces tests ont plus une vocation de mise en situation des collaborateurs qu'une vocation de simulation informatique, celle-ci restant relativement classique et simple sur les systèmes d'information. En revanche, il faut permettre aux collaborateurs de manipuler d'ores et déjà des chiffres en IAS, pour leur donner des ordres de grandeur et un certain nombre de repères.

Enfin les procédures de contrôle interne ont été renforcées. Le questionnaire d'auto-évaluation utilisé dans le cadre de ces procédures a été requalifié en IAS et circularisé avec une remontée plus contraignante qu'auparavant. C'est un outil de conduite du changement important qui conduit à examiner de près les pratiques opérationnelles.

UNE JURISPRUDENCE À CONSTRUIRE

À cela s'ajoute le fait que les normes ne disent pas tout : la jurisprudence qui viendra en préciser la portée reste à construire. Alors qu'il a fallu des années pour établir celle inhérente aux normes françaises, il faut dans ce cas trouver en très peu de temps des modes opératoires sur des sujets qui ne sont pas qualifiés dans les normes.

Sans compter qu'aucune organisation de réflexion et d'action commune n'existe en la matière : en France, des instances de réglementation comptable, des groupes de travail, des groupes professionnels travaillent et s'articulent entre eux depuis des années. Sur le thème de la macrocouverture a été créée en 2003 la première *task force* européenne réunissant des professionnels des métiers de l'ALM pour passer d'une situation où chaque établissement réagissait individuellement aux exposés sondages de l'IASB à un groupe de travail susceptible de rédiger une proposition commune. Il s'agit désormais d'élargir cette pratique et de bâtir un dispositif de dimension européenne, avec ce que cela suppose de problèmes de langue et de compréhension des pratiques des uns et des autres. ■