

NORMES IFRS : QUELLES CONSÉQUENCES SUR LE MÉTIER DE TRÉSORIER ?



Olivier Drion

Associé, département
Corporate Treasury



Corinne Sanchez

Senior manager,
département
Corporate Treasury

Ernst & Young

La norme IAS 39 alimente les débats les plus passionnés notamment sur le respect de la *fair value*. Si ce thème peut impacter le métier des trésoriers, les conséquences sur l'offre bancaire semblent limitées.

Le trésorier et son département financement-trésorerie participent activement au déploiement de la stratégie de l'entreprise, notamment en optimisant la gestion des liquidités et des risques financiers. L'application des normes IFRS et plus spécifiquement de la norme IAS 39 a-t-elle changé leurs rôles au sein de l'entreprise ? Si l'évolution de la réglementation comptable n'a bien entendu aucun effet sur les *cash-flows* générés par l'entreprise, qu'en est-il des conséquences sur les politiques de gestion, les produits financiers utilisés et l'organisation du département ?

Au niveau de sa politique de gestion, le choix qui s'offre au trésorier est a priori assez simple puisqu'il se résume à savoir s'il faut ou non couvrir le risque de change, de taux, de matières premières, etc. Jusqu'alors la démonstration que le risque pouvait être réduit ou piloté au travers de l'utilisation d'instruments dérivés suffisait à permettre la comptabilisation de ces derniers en couverture. La norme IAS 39 ayant considérablement renforcé les critères d'éligibilité au traitement dérogatoire de couverture (dont l'obligation de réaliser des tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs), les trésoriers sont "confrontés" dans leurs choix de gestion à l'alternative suivante : **■ Adapter, si nécessaire, leurs stratégies de gestion** de telle sorte que la comptabilité de couverture puisse s'appliquer et ce, au prix d'un suivi et d'une documentation qui

peut se révéler parfois lourde et coûteuse en termes humains et système d'information.

■ Continuer à couvrir les risques financiers comme avant, si d'un point de vue économique les opérations font sens et permettent de piloter et réduire les risques de l'entreprise. Dès lors, si la comptabilité de couverture ne trouve pas à s'appliquer l'entreprise doit accepter une certaine volatilité en résultat due à la variation des valeurs de marché des instruments dérivés utilisés. Le trésorier doit donc estimer en fonction de scénarios d'évolution des conditions de marché les impacts potentiels en compte de résultat des opérations "de couverture économique" réalisées, afin de faire avaliser par la direction de l'entreprise les niveaux de risques de variation du compte de résultat.

Sommairement, le choix entre changer les modes de gestion, et appliquer ou non la comptabilité de couverture, consiste à arbitrer entre coût opérationnel d'un traitement de couverture et les possibles impacts sur le compte de résultat.

Au-delà des aspects "formels" liés à l'application de la comptabilité de couverture, et que les entreprises décrivent très souvent, il faut reconnaître que l'application de la norme IAS 39 peut aussi engendrer des effets positifs. En effet, les trésoriers sont en mesure aujourd'hui d'appréhender et de gérer certains risques dont ils n'avaient jusqu'à présent qu'une connaissance et une maîtrise imparfaites. Deux exemples :

■ La nécessité de recenser les clauses financières incluses dans les contrats commerciaux a permis de mettre en exergue des dérivés cachés tels que des clauses d'indexation sur l'évolution des cours de change ou du prix des matières premières. Ce recensement a, dans bien des cas, servi à améliorer la mesure des risques et permis de les gérer, soit en modifiant les contrats, soit en couvrant l'exposition correspondante.

■ De même pour la couverture d'un actif net en devises. La norme IAS 1 a offert la possibilité de remettre à zéro les écarts de conversion inscrits dans les capitaux propres des entreprises au titre de la consolidation d'entités dans



une monnaie fonctionnelle autre que la devise de consolidation. Le point de “départ” du nouveau calcul des écarts de conversion étant connu de tous, la mesure en est facilitée et par là même la gestion.

PRODUITS : DE NOUVEAUX CRITÈRES DE CHOIX

Si d’après l’étude Ernst & Young [1], les groupes n’ont globalement pas changé leurs stratégies de gestion tout en privilégiant une comptabilité de couverture, qu’en est-il au niveau des produits utilisés dans le cadre de leur gestion ?

Sur le plan du contrôle interne, un produit ne peut être traité que s’il a été autorisé par la direction et si tous les acteurs de la chaîne le maîtrisent : gestion, traitements administratifs, impacts dans les comptes sociaux et consolidés et reporting vis-à-vis de la direction. La norme IAS 39, conduisant à la comptabilisation d’un grand nombre d’instruments financiers à la valeur de marché (dont les dérivés) et à des modes d’enregistrements différents selon les opérations, a remis en cause la perception que les différents acteurs pouvaient avoir des instruments traités. Toutefois la liste des instruments autorisés a rarement fait l’objet d’une revue à la lumière des enjeux IFRS. Ainsi la valorisation de certains produits (émissions structurées avec ou sans dérivé incorporé) et le traitement comptable associé sont, dans certains cas, fort complexes (consolidation des fonds dédiés), ce qui rend difficile l’anticipation des impacts sur les états financiers.

Dans ce contexte, les organes de direction, confrontés à la volatilité des résultats induite par les opérations de marché, pourraient redéfinir les limites d’intervention et les natures d’instrument encadrant l’activité des trésoriers. Un mouvement pourrait ainsi se dessiner : traiter des instruments simples à des fins de couverture comptable, en traitant séparément la composante complexe qui serait constatée à la juste valeur en résultat. Nous manquons toutefois de recul pour confirmer cette tendance. À ce jour, à titre d’illustration :

L’entreprise qui a besoin de faire appel au marché pour se financer souhaite avant tout deux choses : se financer au meilleur coût et capter la liquidité là où elle se trouve sans prendre de risque. Que le produit proposé par la banque soit “structuré” ou non, c’est l’intérêt économique qui prime et ce sont les acteurs internes de l’entreprise qui doivent s’adapter pour suivre les impacts comptables de telles opérations.

Les entreprises étudient probablement plus longuement qu’avant les conséquences de leur choix de gestion et les produits utilisés (comptabilisation, présentation des états financiers et annexes, incidence sur les reportings et ratios financiers), mais si l’analyse “économique” est bonne et jugée rentable par l’entreprise, alors le produit est traité, tout au plus existe-t-il un différé dans la réalisation.

Au niveau de l’offre de produits, un certain nombre d’ac-

teurs cherche à tirer profit des dispositions de la norme IAS 32, qui permet au sein d’une dette de dissocier et donc de comptabiliser séparément un instrument de dette et un instrument de capitaux propres (ORA, OBSA, OCEANE...). En fonction de la structure du bilan de l’entreprise, de tels produits peuvent s’avérer très intéressants puisqu’ils permettent à la fois d’augmenter les fonds propres et de diminuer la dette, améliorant de fait les ratios financiers auxquels l’entreprise est soumise. De même la classification des titres super-subordonnés en capital selon les normes IFRS peut être obtenue dans certains cas.

DES DOMAINES D’ATTRIBUTION SUPPLÉMENTAIRES

On comprend donc à ce stade, qu’il n’y a pas eu de grande révolution dans les stratégies de gestion et supports utilisés par les trésoriers pour gérer les risques financiers. En revanche l’organisation interne des départements financement-trésorerie a subi ou va subir une évolution plus marquée.

En effet, le trésorier est encore plus qu’avant un acteur incontournable. Très concrètement que demande-t-on aujourd’hui à un trésorier et à ses équipes ?

■ **De connaître et de mesurer** tous les risques financiers de l’entreprise au niveau consolidé y compris ceux dont il n’avait pas connaissance jusqu’alors tels que les matières premières, les droits à polluer... Il lui faut donc en permanence être à l’écoute des autres départements de l’entreprise, faire preuve de pédagogie, développer ses réseaux internes et ses systèmes d’information.

■ **De maîtriser** le traitement comptable en IFRS de ses opérations pour simuler les impacts sur les états financiers avant de négocier le produit. Le trésorier doit donc de plus en plus avoir un double prisme “gestion-comptabilité”, et parfois fiscal.

■ **D’organiser** la collecte de l’information concernant la documentation des relations de couverture (comprenant l’instrument de couverture, mais aussi l’élément couvert, généralement maîtrisé par la filiale opérationnelle) mais aussi de produire la valeur de marché non seulement des instruments financiers, mais également celle des plans de stocks-options.

■ **De participer** de plus en plus à l’élaboration de la documentation financière de l’entreprise non seulement au travers de la production de chiffres (valeurs de marché notamment), mais aussi d’information qualitative sur la gestion des risques par exemple.

Son rôle va donc bien au-delà de la gestion des risques et des cash-flows car désormais il fait partie prenante de la chaîne de production des états financiers du groupe et de la communication financière, avec une fonction encore accrue de centralisation des informations et de justification des opérations. Ce contexte est favorable à une maîtrise des risques au niveau du groupe, avec une intégration plus fine des filiales, ce qui suscite également l’intérêt des comités d’audit pour lesquels les trésoriers sont de plus en plus sollicités. ■

“ Les organes de direction, confrontés à la volatilité des résultats induite par des opérations de marché, pourraient redéfinir les limites d’intervention et les natures d’instrument encadrant l’activité des trésoriers. ”

[1] Intitulée Passage aux IFRS, les pratiques des grands groupes européens.