

20 Questions

que les membres des conseils d'administration
et des comités de vérification devraient poser
sur la conversion aux normes IFRS

Rafik Greiss, CA, CPA (Illinois)

Simon Sharp, CA

Comment utiliser le présent document

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions pénétrantes.

Dans certains cas, les conseils d'administration et les comités de vérification préféreront ne pas poser les questions directement, mais inviteront plutôt le chef de la vérification interne ou la direction à ajouter les sujets ou les réponses aux questions au plan de vérification annuel ou autres présentations au comité. Les questions ne constituent pas une liste de contrôle exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants.

Les commentaires d'accompagnement fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir le questionnement au besoin. Les commentaires résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques d'organisations prééminentes. Aussi, bien que les questions s'appliquent à la plupart des organisations de moyenne et de grande taille, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

Auteurs

Rafik Greiss, CA, CPA (Illinois)

Simon Sharp, CA

Direction du projet

Gigi Dawe, directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance, ICCA

20 Questions

que les membres des conseils d'administration
et des comités de vérification devraient poser
sur la conversion aux normes IFRS

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Greiss, Rafik

20 questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS / Rafik Greiss, Simon Sharp.

Traduction de : 20 questions directors and audit committees should ask about IFRS conversions.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-1-55385-326-8

1. États financiers—Normes—Canada. 2. Comptabilité—Normes—Canada. I. Sharp, Simon, 1965- II. Institut canadien des comptables agréés. III. Titre. IV. Titre : Vingt questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS.

HF5626.G7414 2008

657'.3021871

C2008-900723-9

Tous droits réservés © 2008

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario) M5V 3H2

Imprimé au Canada

Available in English

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance, de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, a commandé le présent cahier dans le but d'aider les conseils d'administration, et particulièrement les comités de vérification, à s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance relatives à la conversion aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Même si le passage aux IFRS n'aura vraisemblablement lieu qu'en 2011 au Canada, les conseils d'administration doivent commencer dès maintenant à se pencher sur les répercussions de la conversion sur leur organisation. Ils doivent prendre en considération non seulement le processus de conversion en tant que tel, mais aussi les questions liées au risque, aux relations avec les parties prenantes, à l'information financière et aux contrôles internes qui seront soulevées par le passage aux IFRS.

Dans le cadre de leur préparation en vue de la conversion, les sociétés canadiennes peuvent tirer parti de l'expérience des sociétés de l'Union européenne qui se sont converties aux IFRS en 2005.

Il sera crucial pour tous les administrateurs d'avoir une compréhension générale de ce que signifie le passage aux IFRS pour leur société. Les membres des comités de vérification et d'autres comités du conseil exigeront quant à eux beaucoup plus de détails. Si le niveau de détail du présent cahier s'adresse peut-être plus particulièrement aux membres des comités de vérification, celui-ci fournit néanmoins une base solide à tous les membres du conseil.

Le présent cahier comprend des suggestions de questions que les conseils peuvent se poser à eux-mêmes ou adresser aux membres de la haute direction et autres dirigeants. Chaque question est accompagnée de brèves explications contextuelles et de suggestions. Le processus de conversion aux IFRS et les répercussions qui en découlent varieront grandement d'une société canadienne à une autre, et aucune liste de questions ne peut s'appliquer globalement. Les administrateurs doivent faire appel à leur propre jugement pour établir s'ils ont besoin d'information supplémentaire; ces questions sont conçues pour orienter leurs réflexions et discussions sur les enjeux de la conversion.

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance exprime sa gratitude aux membres du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs précieux conseils, à Rafik Greiss et à Simon Sharp d'Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l., les auteurs, ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont donné leur appui au projet.

Tom Peddie, FCA

Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Thomas Peddie, FCA, président
Dan Cornacchia, FCA
Brian Ferguson, CA
John Fraser, CA
Andrew J. MacDougall, LL.B.
Michael B. Meigher, FCA
Peter W. Roberts, FCA, CPA (Illinois)
Josée Santoni, CA

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
James Arnett, c.r.
John Caldwell, CA
William A. Dimma, F.ICD, ICD.D
John T. Ferguson, FCA
Gordon Hall, FSA, ICD.D
Mary Mogford, F.ICD, ICD.D
Patrick O'Callaghan
Ronald W. Osborne, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA

Permanents de l'ICCA

Dave Pollard, CA, vice-président, Développement des connaissances
Gigi Dawe, directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance
Beth Deazeley, LL.B., directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance

Table des matières

Introduction

Contexte

Considérations relatives au projet de conversion

1. Quelle sera l'incidence de la conversion aux normes IFRS sur notre entreprise?
2. Comment devons-nous aborder la conversion aux IFRS?
3. Quels sont les éléments importants à considérer pendant la conversion?
4. Quel doit être l'échéancier du projet de conversion aux IFRS, quelles seront les ressources requises et combien la conversion coûtera-t-elle?
5. Quelles leçons peut-on tirer du processus de conversion dans les pays de l'Union européenne?

Considérations relatives à l'information financière

6. De quelle façon la conversion aux normes IFRS influera-t-elle sur l'information financière de notre organisation?
7. Quelle sera l'incidence des IFRS sur l'information de gestion?
8. Comment la direction satisfera-t-elle à l'obligation de préparer les états financiers de 2010 à la fois selon les PCGR canadiens et selon les IFRS?
9. Que font nos concurrents et nos pairs dans le secteur?
10. Les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes auront-elles l'obligation d'appliquer les IFRS à l'échelle de leur groupe?
11. Quelle incidence auront les IFRS sur la communication de l'information fiscale et les déclarations fiscales?

Considérations relatives à l'information non financière

12. Outre la communication de l'information financière, quelles autres fonctions seront touchées par la conversion?
13. Nos systèmes de TI existants peuvent-ils répondre aux nouvelles exigences en matière de collecte de données en vertu des IFRS?
14. Quels programmes de formation sur les normes IFRS la direction prévoit-elle offrir aux membres du personnel des finances?

Autres considérations pour les conseils d'administration

15. Quels sont les risques les plus importants associés à la conversion aux normes IFRS?
16. Quels sont les autres principaux risques associés à la conversion aux IFRS?
17. De quelle façon notre organisation peut-elle tirer parti des possibilités offertes par la conversion aux IFRS?
18. Quelle incidence aura la conversion aux IFRS sur nos parties prenantes, et quelles mesures devraient être prises pour gérer les attentes des marchés financiers?
19. Quel rôle devrait jouer notre vérificateur dans le processus de conversion? Avons-nous besoin d'un conseiller indépendant de notre vérificateur?
20. Outre l'intégrité de l'information financière, quelles seront les autres incidences pour les conseils d'administration?

Introduction

Le référentiel comptable à partir duquel toutes les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes préparent leurs états financiers au Canada sera remplacé en 2011 par les Normes internationales d'information financière (IFRS). Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) canadiens, tels que nous les connaissons présentement, ne s'appliqueront plus à ce groupe d'entités et seront remplacés par les normes IFRS. En pratique, les références aux PCGR canadiens seront conservées dans les textes réglementaires et légaux. Les normes IFRS seront incorporées dans le *Manuel de l'ICCA*.

L'*Instruction générale relative à la gouvernance*¹ publiée par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) stipule que les conseils d'administration ont, dans le cadre de leur rôle de gérance, la responsabilité de «définir les principaux risques de l'activité de l'émetteur et de veiller à la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion de ces risques». En outre, l'Instruction générale énonce les responsabilités des conseils d'administration «à l'égard des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de l'émetteur».

La direction aura la responsabilité de mettre en œuvre la conversion aux normes IFRS, tandis que le conseil d'administration assumera un rôle de surveillance et devra veiller à ce que la direction s'acquitte de ses responsabilités et mène la conversion à bien.

La conversion aux normes IFRS représentera l'un des changements les plus radicaux auxquels devront se plier les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes au cours des prochaines années. Un changement de cette envergure entraînera avec lui des risques significatifs, mais créera aussi des possibilités, et les conseils d'administration doivent être prêts à affronter ce changement s'ils veulent accomplir adéquatement leur fonction à cet égard et s'acquitter de l'ensemble de leurs responsabilités de gérance.

Dans le présent document, les questions sont formulées pour aider les administrateurs et, plus particulièrement, les membres des comités de vérification à comprendre la portée possible de l'opération de gestion du changement que pourrait occasionner la conversion dans leur entreprise. Elles fournissent également des lignes directrices au conseil d'administration et aux membres de ses différents

comités sur les questions qu'ils devraient poser à la direction pour se préparer à la conversion.

Les questions sont réparties en quatre grandes catégories :

1. Considérations relatives au projet de conversion
2. Considérations relatives à l'information financière
3. Considérations relatives à l'information non financière
4. Autres considérations pour les conseils d'administration

Le niveau de détail des réponses a été déterminé de sorte à aider les administrateurs à mieux comprendre les problèmes auxquels sera confrontée la direction dans le cadre de la conversion et ainsi mieux préparer les conseils d'administration à remplir leur rôle de surveillance tout au long de cette période.

Qu'est-ce qu'une entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes?

Le Conseil des normes comptables («CNC») n'a pas encore finalisé sa définition d'une entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes, mais devrait le faire en 2008. À tout le moins, cette définition inclura les sociétés ouvertes.

En attendant la mise au point de la définition, il convient de se reporter à la définition de «responsabilité publique»² de l'International Accounting Standards Board («IASB»), laquelle se lit comme suit :

«Responsabilité envers les fournisseurs de ressources présents et potentiels et autres personnes externes à l'entité qui prennent des décisions économiques mais ne sont pas en mesure d'exiger des rapports conçus pour satisfaire à leurs besoins d'informations spécifiques. Une entité a une responsabilité publique si :

- a) elle a émis (ou est en train d'émettre) des instruments d'emprunt ou de capitaux propres sur un marché public; ou
- b) elle détient des actifs en qualité de fiduciaire pour un vaste groupe de tiers, tels que banque, compagnie d'assurance, courtier en valeurs mobilières / société de bourse, caisse de retraite, fonds commun de placement ou banque d'investissement.»

Des entités autres que celles définies en a) ou en b) peuvent aussi avoir une obligation publique de rendre des comptes. Il s'agit d'une définition «de principe» qui oblige les entités à déterminer elles-mêmes si elles sont visées.

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public est chargé de l'applicabilité des normes IFRS pour les entités du secteur public.

¹ *Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance* des ACVM, paragraphe 3.4.

² Définition proposée dans l'exposé-sondage de l'IASB sur les petites et moyennes entités.

Glossaire

ACVM	Autorités canadiennes en valeurs mobilières
CNC	Conseil des normes comptables du Canada
FASB	Financial Accounting Standards Board
IAS	Normes comptables internationales
IASB	International Accounting Standards Board
IASC	International Accounting Standards Committee
ICCA	L'Institut Canadien des Comptables Agréés
IFRS	Normes internationales d'information financière
LIR	<i>Loi de l'impôt sur le revenu</i> du Canada
OSBL	Organisme sans but lucratif
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
SEC	Securities and Exchange Commission
TI	Technologies de l'information
UE	Union européenne

Origine des IFRS

Un ensemble unique de normes comptables mondiales est en cours d'élaboration depuis plus de trente ans à la suite de la création de l'International Accounting Standards Committee («IASC»), en 1973. Aujourd'hui, cet ensemble de normes comprend les Normes comptables internationales («IAS») publiées à l'origine par l'IASC et, depuis avril 2001, les normes IFRS publiées par l'International Accounting Standards Board («IASB»), successeur de l'IASC.

La mission de l'IASB³ comprend l'élaboration «d'un jeu unique de normes comptables de haute qualité, compréhensibles et que l'on puisse faire appliquer dans le monde entier, imposant la fourniture, dans les états financiers [à vocation générale], d'informations de haute qualité, transparentes et comparables». L'IASB s'efforce de «coopérer avec les normalisateurs nationaux afin d'harmoniser les normes comptables à l'échelle internationale».

Ce n'est que depuis 2005, lorsque la Commission européenne a décidé d'exiger que les sociétés ouvertes qui présentent leur information financière dans l'Union européenne («UE») préparent leurs états financiers consolidés conformément aux normes IFRS, que l'application des normes IFRS s'est généralisée partout dans le monde et que l'on peut reconnaître les progrès considérables réalisés par l'IASB pour atteindre son objectif. Les normalisateurs d'Australie et d'ailleurs ont rapidement emboîté le pas à l'Union européenne et aujourd'hui, plus de 100 pays exigent des sociétés ouvertes, ou leur permettent, d'utiliser les IFRS pour la présentation de l'information financière.

Les IFRS au Canada

Au début de 2006, le CNC a publié son nouveau plan stratégique⁴ lui permettant d'accomplir son mandat de normalisation au Canada. Le nouveau plan indique que les normes comptables pour les sociétés ouvertes ne conviennent peut-être pas aux autres organisations, et le CNC estime que des stratégies distinctes seront nécessaires pour répondre aux besoins des différentes catégories d'entités

publiantes. D'après ce plan, les PCGR canadiens pour les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes convergeront avec les IFRS tout au long d'une période de transition. La période de transition devrait s'étirer jusqu'en 2011, alors que les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes devront présenter pour la première fois leur information financière conformément aux IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011. Le CNC n'a pas encore finalisé ses propositions pour les entreprises sans obligation publique de rendre des comptes et les organismes sans but lucratif («OSBL»).

Le CNC s'est réservé le droit de modifier le calendrier pour le passage aux IFRS, mais s'est toutefois engagé à annoncer la date de basculement d'ici le 31 mars 2008. Sans vouloir anticiper la décision finale du CNC, on s'entend pour dire que la stratégie et le calendrier publiés seront vraisemblablement maintenus.

Au cours de la phase d'élaboration de sa stratégie de conversion, le CNC favorisait un basculement net et «en bloc», mais a conclu qu'une approche qui ne permettait pas d'exceptions n'était pas possible. Au cours de la période de transition, le CNC :

- 1) traitera les déficiences relevées dans les PCGR canadiens actuels en adoptant des éléments des IFRS;
- 2) adoptera immédiatement les nouvelles IFRS résultant de projets communs de l'IASB et du Financial Accounting Standards Board («FASB») afin d'élaborer de nouvelles normes (harmonisation des IFRS et des PCGR américains).

En raison de l'approche adoptée par le CNC dans le cadre de la transition vers la convergence des normes, et compte tenu du calendrier établi par l'IASB et le FASB, certaines normes convergentes sont susceptibles d'être adoptées avant 2011, alors que les autres le seront à la date de basculement. Toutefois, si le calendrier des normalisateurs en comptabilité prenait du retard, la convergence des normes prévue en 2011 pourrait être moins avancée qu'elle ne l'était prévue initialement et un nombre important de normes seraient convergées en bloc à la date d'échéance.

³ <http://www.iasb.org/About+Us/About+IASB/About+IASB.htm>

⁴ *Les normes comptables au Canada : nouvelles orientations*, publié par le CNC à l'adresse <http://www.cnccanada.org>.

Raisons à l'appui de la conversion

Les raisons du CNC à l'appui de la conversion aux IFRS tiennent principalement aux avantages prévus pour les sociétés canadiennes de publier leur information financière à partir d'un ensemble unique de normes comptables mondiales. Certains croient que la comparabilité accrue des états financiers résultant de l'application des IFRS améliorera l'accessibilité aux marchés financiers mondiaux, réduira peut-être le coût du capital des sociétés canadiennes et améliorera ainsi leur compétitivité sur la scène internationale. Dans sa quête d'une solution de rechange aux PCGR américains, le CNC mentionne que les facteurs ci-dessous ont influencé sa décision :

1. Le coût de conformité serait moins élevé avec un référentiel comptable fondé sur des principes, comme les IFRS, plutôt qu'avec le système des PCGR américains, qui est fondé sur des règles.
2. L'entente de partenariat entre l'IASB et le FASB signifie que les différences entre les IFRS et les PCGR américains diminueront avec le temps, à mesure que des normes communes seront publiées.

Échéancier de conversion

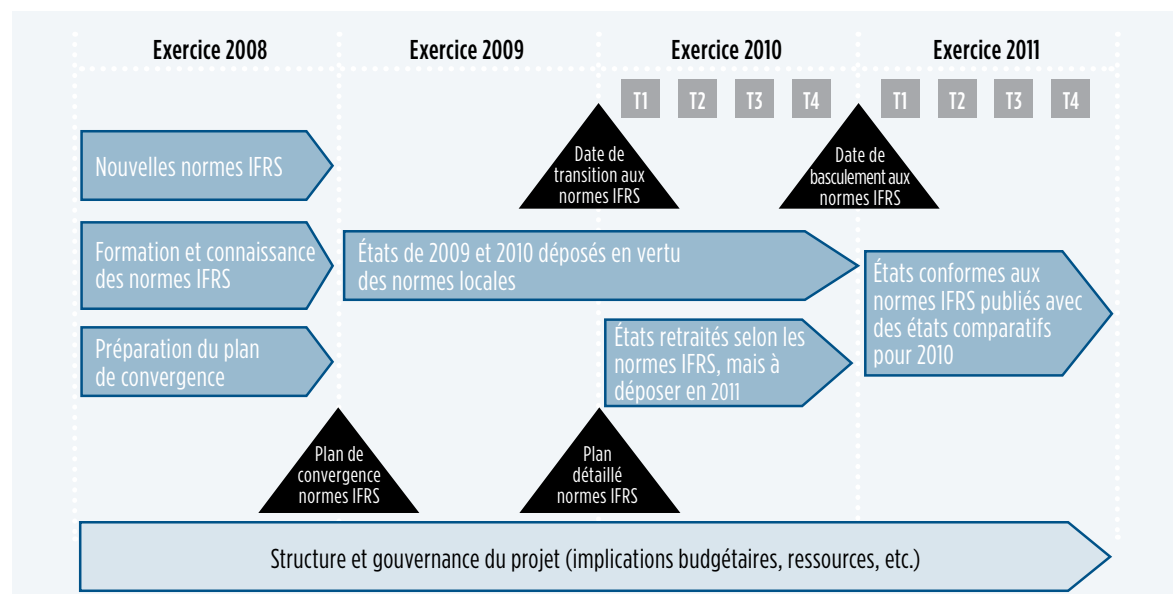
Si l'on considère la faisabilité de l'échéancier de conversion proposé par le CNC, on ne peut que constater le peu de temps qu'il reste pour effectuer la transition aux IFRS. La Figure 1 montre l'échéancier de conversion aux IFRS prévu pour «Exemple ltée», une entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes. L'exercice d'Exemple ltée se termine le 31 décembre. Exemple ltée présentera son premier jeu d'états financiers annuels en vertu des IFRS pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011. Ces états financiers devront inclure la compilation des informations comparatives en vertu des IFRS pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010. Afin de déterminer ses résultats et ses flux de trésorerie pour 2010, la direction d'Exemple ltée devra également retraiter son bilan d'ouverture pour le faire passer des PCGR canadiens aux IFRS. La «date de transition» pour Exemple ltée est le 1^{er} janvier 2010, puisqu'il s'agit de la première date à laquelle la société est obligée de préparer son information financière en vertu des IFRS. De plus, à titre de société ouverte, Exemple ltée

doit présenter ses états financiers trimestriels en vertu des IFRS à compter du trimestre terminé le 31 mars 2011. Des données comparatives devront également être incluses. Par conséquent, le premier dépôt selon les IFRS aura lieu au premier trimestre de 2011. Il ne faut pas oublier qu'Exemple ltée devra tout de même présenter ses états financiers de 2010 conformément aux PCGR canadiens existants.

Ainsi, les sociétés n'ont que 2008 et 2009 pour comprendre les incidences de la conversion aux IFRS, entreprendre les activités de planification appropriées, choisir une stratégie de conversion, sélectionner des conventions (méthodes) comptables révisées conformes aux IFRS, former le personnel, et tester et déployer les stratégies de mise en œuvre. Ces tâches s'ajoutent alors qu'elles doivent déjà veiller à l'exploitation quotidienne et résoudre les questions de conformité soulevées par les activités de convergence du CNC au cours de la période de transition.

Afin que les investisseurs et les autres parties prenantes puissent demeurer informés des changements à venir dans la présentation de l'information financière, les sociétés seront tenues de communiquer leurs progrès relativement à la conversion aux IFRS, en même temps que leurs états financiers pour les exercices 2008 et 2009⁵. Au moment de la rédaction du présent document, l'étendue de l'information à communiquer n'était pas encore connue.

Figure 1. Échéancier de la conversion aux IFRS



⁵ D'après le *Plan de mise en œuvre pour l'intégration des IFRS dans les PCGR canadiens* (31 mars 2007), publié par le CNC.

Considérations relatives au projet de conversion

1. Quelle sera l'incidence de la conversion aux normes IFRS sur notre entreprise?

Les propositions du CNC entraîneront des changements importants pour les entreprises. Le changement occasionné par les IFRS ne se limitera pas seulement à la fonction finances. La conversion aux IFRS n'est pas qu'un simple exercice comptable technique; il s'apparente davantage à un exercice de gestion du changement qui touchera plusieurs secteurs de l'entreprise. Les fonctions de gestion qui sont tenues de préparer l'information financière, ou qui dépendent de l'information financière, peuvent être visées par le changement.

Compte tenu de l'évolution attendue des résultats et de la situation financière :

- les programmes d'évaluation et de rémunération de la haute direction et des employés (ressources humaines),
- les activités de change et de couverture (trésorerie),
- les impôts sur les bénéfices des sociétés (fiscalité),
- les ratios et les engagements bancaires (finances et trésorerie),
- le contrôle interne et les processus (finances),
- les relations avec les investisseurs et les communications avec les marchés financiers (finances et relations avec les investisseurs),
- les rapports de la direction (finances),
- les systèmes de TI et de données

devraient aussi subir des changements.

Comme la liste des changements possibles nous permet de le constater, plusieurs comités du conseil d'administration, outre le comité de vérification, seront directement intéressés par la conversion aux IFRS, y compris les comités des ressources humaines, de la rémunération de la haute direction et de la gestion des risques. Plus particulièrement, l'*Instruction générale relative à la gouvernance*⁶ publiées par les ACVM stipulent que le conseil d'administration doit, dans le cadre de son rôle de gérance, assumer certaines responsabilités, notamment :

- définir les principaux risques de l'activité de l'émetteur et veiller à la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion de ces risques;
- adopter une politique de communication pour l'émetteur;
- responsabilités à l'égard des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de l'émetteur.

Cela dit, il est important de noter que les préoccupations de chaque société et la portée de l'incidence des IFRS sur chacune d'elles différeront. Les répercussions seront profondes pour certaines, alors qu'elles seront imperceptibles pour d'autres.

2. Comment devons-nous aborder la conversion aux IFRS?

La conversion aux IFRS nécessitera un exercice de gestion du changement à l'échelle de l'entreprise et devrait être abordée au moyen d'une méthode structurée comprenant les meilleures pratiques de gestion de projet.

Les conseils d'administration devraient porter une attention toute particulière au détail de la stratégie proposée pour la conversion aux IFRS et s'assurer que tous les aspects pertinents y sont abordés et que la stratégie repose sur des principes de gestion de projet solides. Tandis que la direction aura le mandat de mettre en œuvre la conversion, le conseil d'administration doit être confiant que le plan de la direction sera exécuté avec minutie et diligence.

La direction doit informer périodiquement le conseil d'administration et le comité de vérification de son plan et de son avancement. Ainsi, les comités de vérification ajouteront habituellement un point permanent sur les IFRS à l'ordre du jour de leurs rencontres périodiques.

Les projets de conversion des PCGR devraient d'abord commencer par une évaluation des incidences, un diagnostic ou un exercice de délimitation. La direction et les conseils d'administration pourront alors prévoir l'étendue et la complexité de la conversion et prendre des décisions éclairées relativement à la planification, à la structure et aux ressources du projet et décider des étapes à venir. Le projet sera habituellement parrainé par le chef des finances.

⁶ *Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance* des ACVM, paragraphe 3.4.

Voici les principaux résultats auxquels la direction devrait pouvoir s'attendre à cette étape :

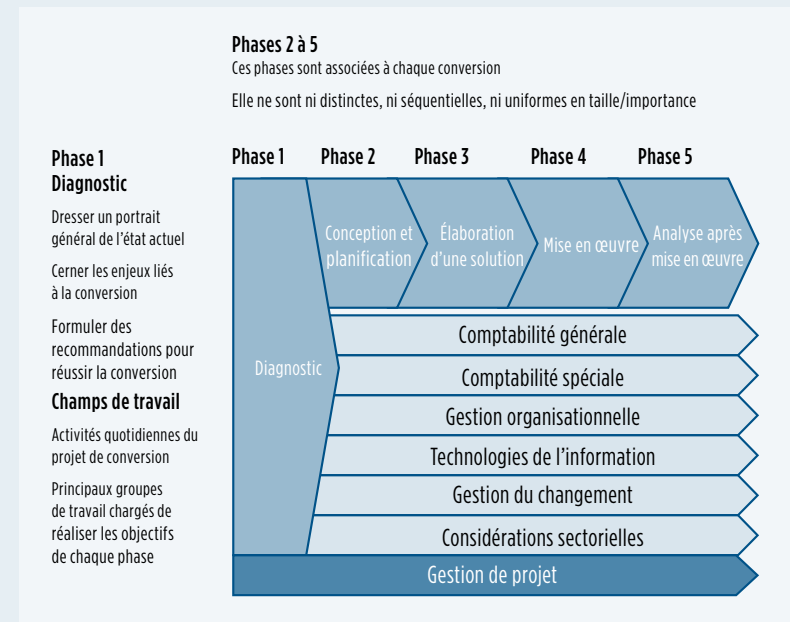
- La détermination générale des écarts entre les informations financières selon les IFRS (y compris les principales divergences par rapport aux PCGR), en regard des conventions comptables actuelles de la société.
- La détermination des principales incidences sur l'entreprise occasionnées par l'adoption des IFRS.
- Une évaluation générale des répercussions possibles sur les systèmes de TI et la détermination des modifications nécessaires pour faciliter la collecte des données requises pour satisfaire à toutes les obligations d'information en vertu des IFRS.
- Le recensement de tous les problèmes de gestion majeurs résultant de la conversion.
- Le recensement de tous les obstacles à la conversion causés par la structure organisationnelle des finances actuelle.
- Le recensement de toutes les questions sectorielles importantes.
- La diffusion de l'information de base pour faciliter l'organisation du projet de conversion aux IFRS.

Un exemple de la méthode de conversion aux normes IFRS est présenté à la Figure 2 ci-après. Il s'agit d'un exemple d'approche par phase que la direction pourrait retenir. Des champs de travail se rapportant aux fonctions sont intégrés à chaque étape. Chaque champ de travail s'applique à un secteur précis défini comme suit :

- Champ de travail de la comptabilité générale – comprend toutes les activités de comptabilité quotidienne, comme l'élaboration de méthodes comptables selon les IFRS, la préparation de gabarits d'états financiers dressés selon les IFRS, la mise à jour de la liasse de consolidation selon les IFRS, les rapports de gestion, d'autres exigences locales en matière de présentation de l'information et la mise à jour du manuel sur l'information financière du groupe.
- Champ de travail de la comptabilité spéciale – veille à ce que les états établis selon les PCGR canadiens soient redressés en vertu des IFRS dans les domaines comptables particulièrement complexes.

- Champ de travail de la gestion organisationnelle – comprend toutes les activités liées au traitement et à la résolution des problèmes relevés au cours de la phase de diagnostic et ayant des répercussions sur des secteurs fonctionnels de l'entreprise qui débordent du cadre de la communication de l'information financière.
- Champ de travail de la gestion du changement – s'occupe des besoins de changement résultant de la conversion dans tous les secteurs de l'entreprise. On y trouve habituellement les quatre composantes suivantes : communication, formation et éducation, organisation et ressources humaines, et soutien à la mise en œuvre.
- Champ de travail des technologies de l'information – traite des questions comme l'incidence des IFRS sur les systèmes des TI et s'occupe de toutes les modifications requises aux systèmes des TI dans le cadre de la conversion aux IFRS.
- Champ de travail relatif aux considérations sectorielles – veille à ce que les états établis selon les PCGR canadiens soient retraités en vertu des IFRS dans des secteurs précis.

Figure 2. Feuille de route de la conversion aux IFRS



3. Quels sont les éléments importants à considérer pendant la conversion?

Il n'y aura pas deux projets de conversion aux IFRS semblables. Toutefois, même si les enjeux précis auxquels les sociétés feront face pendant la période de transition différeront grandement en fonction des divers facteurs qui entreront en jeu, les principaux éléments que la direction et les conseils d'administration devront considérer au cours de la conversion se ressembleront sensiblement.

1. Lancement et planification du projet – Les décisions initiales prises au cours de la phase de mise en œuvre du projet seront cruciales pour sa réussite éventuelle. Elles touchent :

- a) la création d'une fonction gestion de projet afin d'assurer la coordination et le suivi de l'avancement du projet, et la production des rapports;
- b) la structuration de l'équipe de projet en fonction des résultats de la phase d'évaluation des incidences, afin de s'assurer de bien cerner tous les enjeux potentiels;
- c) l'affectation de ressources suffisantes au projet et l'assurance que l'équipe est composée de personnes possédant les compétences et l'expérience appropriées pour s'acquitter de leurs responsabilités.

2. Révision des conventions comptables – La réévaluation des conventions comptables selon les IFRS constituera l'un des éléments les plus importants du projet parce que les décisions prises à ce chapitre influenceront sur les nombreuses modifications devant être apportées à l'échelle de l'entreprise et auront des répercussions directes sur les résultats futurs de la société. Par exemple, les décisions en matière de convention comptable auront une incidence sur les exigences à l'égard de la collecte des données, qui, à leur tour, auront une incidence sur les exigences à l'égard des systèmes de TI, des processus d'affaires pour la collecte et l'enregistrement des données, des systèmes de contrôle interne visant la validité des données et de la dotation en ressources fonctionnelles. Les comités de vérification devront passer en revue les conventions comptables choisies par la direction et en être satisfaits.

3. Application de l'IFRS 1 – Au chapitre des conventions comptables, la direction devra également examiner comment elle appliquera la norme IFRS 1, *Première adoption des Normes internationales d'information financière*. Cette norme fournit aux sociétés des directives sur la première application des IFRS et propose un certain nombre d'exemptions à d'autres normes. Les décisions prises au moment de l'application de la norme IFRS 1 pourraient avoir une incidence importante sur les états financiers de bon nombre d'exercices ultérieurs.

4. Gabarits d'états financiers dressés selon les IFRS – Les sociétés devront réviser le libellé des rubriques de leurs états financiers afin de satisfaire aux obligations d'information des IFRS. La direction peut adopter une approche consistant à dresser un gabarit d'états financiers au cours des phases préliminaires du projet. Cette approche comporte des avantages multiples parce qu'elle met l'accent sur les obligations d'information et qu'elle est, par conséquent, une étape cruciale du processus de détection des «écarts entre les données» qui devront être comblés. Elle est également utile en ce qu'elle met en perspective le défi global que constitue la gestion du changement et fournit aux équipes de projet un objectif concret.

5. Préparation et retraitement de l'information financière de tous les exercices correspondants selon les IFRS – La nécessité de compiler des informations financières comparatives aux fins de leur inclusion dans le premier jeu de comptes IFRS devrait s'avérer l'une des activités les plus complexes du projet. Le conseil d'administration, par l'entremise de son comité de vérification, doit s'assurer que le processus adopté par la direction en matière de compilation de l'information est minutieusement suivi.

6. Transition – Bien que certaines sociétés dans le monde aient effectué la conversion de manière extra-comptable seulement (au niveau de la consolidation), la méthode de «feuille de calcul» n'est pas idéale. Les traitements et les contrôles comptables devraient être appliqués au niveau des opérations. Ce point est particulièrement important au Canada étant

donné l'obligation pour la direction de produire une attestation sur le contrôle interne (article 404 de la Loi Sarbanes-Oxley ou *Règlement 52-109*). Le comité de vérification devra prendre soin de déterminer le processus de transition qui convient le mieux à l'entreprise.

7. Détection et résolution des problèmes liés à la saisie des données –

L'accroissement de l'étendue et de la complexité de l'information financière à fournir conformément aux IFRS se traduiront vraisemblablement par la nécessité d'affecter des ressources importantes au projet pour la définition et la mise en place de processus de collecte des données. Il pourrait s'avérer coûteux en temps d'extraire certaines des données qui sous-tendent les nouvelles obligations, données qui pourraient devoir faire l'objet d'une analyse approfondie avant qu'elles puissent être communiquées. Les conseils d'administration doivent s'assurer que les plans de la direction comportent des mécanismes adéquats permettant de repérer et de solutionner les écarts entre les données.

8. Formation du personnel – Les conseils d'administration doivent s'assurer d'investir suffisamment dans la formation des membres du personnel à l'échelle de l'organisation afin de répondre à leurs nouveaux besoins en matière de connaissances techniques et de faciliter le déploiement des modifications de convention comptables ainsi que des procédures et processus d'affaires révisés correspondants.

9. Communication avec les parties prenantes – Il importera pour les conseils d'administration de surveiller la gestion des attentes des investisseurs et des autres parties prenantes à l'égard des répercussions des IFRS et les progrès réalisés par la société au chapitre de la conversion. Une communication claire, continue et suivie avec les parties prenantes atténuera le risque de malentendus et favorisera une transition en douceur.

10. Formation et compétences financières du comité de vérification –

Les membres du comité de vérification devront eux aussi recevoir une formation. Que cette formation soit donnée par la direction au cours de séances d'information ou par des tiers, les membres du comité de vérification devraient connaître suffisamment les IFRS pour être capables d'analyser la sélection et l'évaluation des conventions comptables par la direction. Cet aspect est abordé plus en détail à la question 20.

4. Quel doit être l'échéancier du projet de conversion aux IFRS, quelles seront les ressources requises et combien la conversion coûtera-t-elle?

Le principal facteur à considérer à l'égard de l'échéancier sera de s'assurer qu'il permette à l'organisation d'être prête à temps.

L'évaluation des incidences et l'élaboration d'une planification minutieuse au début du projet devraient permettre de déterminer les principaux éléments d'importance pour l'entreprise et, par la suite, de faire des estimations raisonnables des ressources nécessaires et du temps requis pour parachever le projet et, donc, des coûts qui seront engagés et des ressources qui y seront affectées.

Il existe peu de références significatives sur les efforts et les coûts que représentent une conversion, puisque l'incidence des modifications apportées aux principes comptables sur les unités fonctionnelles et leurs processus varie notablement pour chaque société et chaque secteur d'activité en fonction de leurs processus d'affaires ou comptables existants.

En raison de l'ampleur et de la complexité des projets de conversion ainsi que des nombreuses variables à avoir des répercussions sur l'échéancier et les coûts, il est impossible de procéder à une évaluation concrète sans un diagnostic et un plan de projet appropriés. Par ailleurs, comme pour tout projet d'envergure, il sera possible d'avoir recours à certains raccourcis et à des moyens de contournement et de mettre de côté certains éléments ou de ne pas en tenir compte. Toutefois, ces façons de faire pourraient entraîner des coûts cachés, qui devraient être pris en compte au moment de l'estimation budgétaire.

Par conséquent, tant que la direction n'aura pas terminé l'évaluation des incidences et la planification, il sera difficile de déterminer si l'entreprise dispose du temps requis pour mener à bien la conversion. De ce fait, le meilleur conseil que l'on puisse donner à l'égard du moment opportun d'entreprendre un projet de conversion est de commencer le plus tôt possible!

5. Quelles leçons peut-on tirer du processus de conversion dans les pays de l'Union européenne?

Les entreprises canadiennes peuvent tirer profit de l'expérience des pays qui se sont déjà convertis aux IFRS. (Certaines problématiques auxquelles ils ont dû faire face et les leçons importantes qui peuvent être tirées de leurs expériences sont décrites ci-dessous.)

Problématiques relevées	Principales leçons tirées
L'étendue et la complexité du projet ainsi que le calendrier de mise en œuvre ont été sous-estimés.	Il faut commencer tôt! Il est primordial pour une transition réussie d'effectuer une évaluation approfondie des incidences, suivie immédiatement d'une planification détaillée. Les conversions pourraient nécessiter des changements fonctionnels ainsi que des modifications comptables techniques.
La haute direction ne s'est pas engagée assez tôt dans le projet.	Le «ton donné par la direction» est un important moteur de changement. Il est primordial que le conseil d'administration soutienne le projet.
Une gestion de projet inadéquate a nui au projet.	Il importe de doter l'entreprise d'un organe de gestion de projet capable de coordonner les activités du projet ainsi que d'une méthode de conversion bien structurée.
Les équipes de projet étaient mal préparées pour affronter les problèmes techniques.	L'acquisition de compétences techniques en IFRS dès le début du projet contribuera à éviter les crises de dernière minute et à minimiser le risque de ne pas respecter les échéances fixées pour la communication de l'information.
De légères différences comptables peuvent avoir une incidence majeure sur les résultats financiers.	Une approche méthodique d'examen des différences comptables est essentielle à l'évaluation des incidences financières.
Les personnes connaissaient mal les chiffres et les principes découlant des changements.	La formation technique sera une composante essentielle de la conversion aux normes IFRS, plus particulièrement pour les responsables des unités fonctionnelles qui ne connaissent peut-être pas bien les répercussions des changements occasionnés. Une formation ciblée sur les relations avec les investisseurs sera également nécessaire afin de pouvoir informer les investisseurs des répercussions.
La communication entre l'équipe de projet et les unités fonctionnelles au sujet des répercussions des changements comportait des lacunes.	Il importe de consacrer le temps nécessaire à la mise en œuvre des changements requis aux processus, comme les pratiques comptables, la mise à jour des mécanismes de contrôle et les modifications aux obligations d'information, dans toute l'organisation.

...suite

Problématiques relevées	Principales leçons tirées
Souvent, les changements liés aux normes IFRS n'étaient pas entièrement incorporés aux systèmes administratifs et aux systèmes de grand livre. Par conséquent, des «solutions de contournement manuelles indépendantes» ont été inventées notamment par le recours aux feuilles de calcul.	Les sociétés de l'UE qui ont eu recours à des solutions de contournement manuelles pour respecter les échéances rapprochées de la conversion aux normes IFRS doivent maintenant repenser leurs processus et mettre à niveau leurs systèmes pour éliminer les inefficiences créées. Les sociétés canadiennes pourront bénéficier de délais plus longs pour réagir proactivement à ces changements.
Les solutions extra-comptables n'ont pas fonctionné.	Cette stratégie ne permet pas à l'organisation de s'ajuster, et c'est le groupe Finances qui «écopé». Il importe d'intégrer dès que possible la stratégie de conversion aux normes IFRS dans les activités de toute l'organisation.
La communication avec les parties prenantes était insuffisante.	Les marchés financiers sont sensibles et les sociétés devraient gérer de façon plus proactive les perceptions des investisseurs et les communications avec eux.

Considérations relatives à l'information financière

6. De quelle façon la conversion aux normes IFRS influera-t-elle sur l'information financière de notre organisation?

La conversion aux normes IFRS aura des effets lourds de conséquences sur la façon de communiquer l'information financière. Voici quelques-uns de ses principaux effets :

1. Incidence transitoire sur le résultat net – Bien que les cadres conceptuels qui servent à la formulation des PCGR canadiens actuels et des IFRS soient tous deux fondés sur des principes et soient généralement considérés comme très similaires, il subsistera à la date de la conversion un certain nombre de différences importantes et de nombreuses différences mineures entre les deux ensembles de normes, qui pourraient influencer considérablement sur les résultats communiqués. Les sociétés devraient s'attendre à des variations de leurs bénéfices et de leur situation financière. Selon toute attente, les difficultés devraient également surgir de menus détails. Les comités de

vérification devraient passer en revue les modifications apportées aux principales conventions comptables choisies par la direction et en être satisfaits, y compris l'analyse de sensibilité qui a motivé les décisions de la direction.

- 2. Possibilité de volatilité accrue des résultats financiers** – L'adoption des IFRS pourrait, dans certaines circonstances, occasionner une volatilité accrue des résultats financiers communiqués. En raison des options qu'elles offrent quant à l'utilisation de la juste valeur, les IFRS pourraient en effet donner lieu à des réévaluations à la hausse et à la baisse.
- 3. Volume et complexité accrus de l'information financière** – Il est ressorti de l'examen des états financiers de 2005 des sociétés de l'Union européenne que la quantité d'information financière à fournir conformément aux normes IFRS était de 30 % plus élevée que celle à fournir en vertu des PCGR nationaux appliqués auparavant. La quantité d'information financière à fournir au Canada devrait également changer.
- 4. Transparence et comparabilité accrues** – Selon de nombreux utilisateurs d'états financiers de l'Union européenne, les comptes IFRS sont très clairs et faciles à comprendre, et bon nombre de ces utilisateurs estiment qu'ils

sont plus utiles que les états préparés selon les PCGR américains. Au fil de l'intégration des IFRS et de l'expérience croissante dans leur application, la transparence et la comparabilité accrues constitueront des avantages de plus en plus appréciables à l'approche de l'échéance de 2011. Au cours des deux dernières années, la qualité de l'information financière communiquée dans l'Union européenne s'est grandement améliorée. Les préparateurs canadiens bénéficieront de ces progrès lorsqu'ils effectueront des comparaisons avec des sociétés de leur secteur.

5. Incidences des régimes de retraite – Les calculs comptables et actuariels pour la comptabilisation des régimes de retraite selon les IFRS différeront et pourraient entraîner une modification considérable de l'information communiquée dans les notes afférentes aux états financiers, ainsi que des résultats et du bilan. De plus, ces modifications pourraient avoir une incidence sur l'information qui devra être présentée aux salariés ou aux syndicats.

Le CNC a déterminé que près de la moitié des normes comptables actuelles du Canada comportaient de «légères» différences avec les IFRS, alors que l'autre moitié des normes comportaient des différences plus importantes⁷. Il est concevable de penser qu'une «légère» différence pourrait avoir une incidence considérable sur les résultats financiers.

7. Quelle sera l'incidence des IFRS sur l'information de gestion?

Les IFRS auront une incidence sur les méthodes de gestion et d'évaluation de la performance adoptées par la direction. Parmi les principales tendances observées en Europe, mentionnons l'usage répandu de mesures «hors IFRS»⁸ (c'est-à-dire d'indicateurs de performance non définis dans les IFRS) pour la communication au marché de la performance de l'entreprise. En réalité, la pertinence des IFRS pour les besoins des utilisateurs externes est fréquemment remise en question et considérée comme l'une des principales faiblesses des IFRS.

Les modifications aux conventions comptables qui devraient découler de l'application des IFRS et la nécessité d'inscrire et de classer l'information selon des conventions précises afin qu'elles soient conformes aux nouvelles normes pourraient avoir une incidence sur l'information financière générée par l'entreprise. Les modèles et les processus relatifs à l'information de gestion devront être révisés et mis à jour en conséquence. En outre, la direction devra prendre en considération les répercussions sur les indicateurs clés de performance qui servent à mesurer le succès et à analyser les tendances, ainsi que les incidences éventuelles sur les fonctions d'établissement des budgets et de planification.

⁷ CNC, *Comparaison des PCGR canadiens avec les IFRS*, 31 mars 2006.

⁸ *Observations on the Implementation of IFRS*, publié par Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l., 2006.

8. Comment la direction satisfera-t-elle à l'obligation de préparer les états financiers de 2010 à la fois selon les PCGR canadiens et selon les IFRS?

Pour les sociétés dont l'exercice se termine le 31 décembre, la date de transition aux IFRS sera le 1^{er} janvier 2010, date du bilan d'ouverture des premiers états financiers établis selon les IFRS. Les sociétés devront retraiter leur bilan d'ouverture et être en position de présenter l'information financière selon les IFRS et selon les PCGR canadiens pour l'année civile 2010. La façon dont les sociétés relèveront ce défi sera l'un des enjeux les plus importants auxquels elles feront face au cours de la transition. Les principales options qui s'offrent aux sociétés effectuant le passage aux IFRS sont soit la comptabilisation selon les deux ensembles de normes tout au long de la période de transition, soit le retraitement, conformément aux IFRS, de l'information établie selon les PCGR à chaque date de clôture. Les conseils d'administration devraient porter une attention spéciale au processus suivi par la direction en vue de parvenir à une recommandation et d'être à l'aise avec l'approche adoptée.

La décision sera fondée sur une grande variété de facteurs, notamment :

- les retombées prévues sur le plan du temps et des coûts;
- le risque d'erreurs possible au cours du processus de retraitement;
- la capacité du système comptable actuel de prendre au charge la comptabilité selon les deux ensembles de normes (en parallèle) ou les coûts de mise à niveau pour obtenir un système qui peut le faire;
- les répercussions sur l'attestation à l'égard du contrôle interne.

9. Que font nos concurrents et nos pairs dans le secteur?

Les sociétés se comparent souvent à la norme dans leur secteur d'activité et à leurs pairs, du point de vue tant stratégique que commercial, ainsi qu'au chapitre des évaluations et des résultats. La majorité des sociétés voudront savoir où en sont leurs pairs en ce qui a trait aux IFRS et, tout particulièrement, les décisions qu'ils auront prises en matière d'information financière. Les investisseurs et les analystes du marché voudront également être informés des différences entre les décisions prises par des sociétés similaires, de façon à pouvoir en tenir compte au moment de prendre leurs propres décisions.

Afin de maintenir le cap sur les objectifs de comparabilité et de transparence des IFRS et de les respecter, la direction devra évaluer les principes comptables choisis par ses pairs dans leur secteur. Même si les sociétés d'un même secteur n'adopteront pas toutes des conventions comptables identiques, l'analyse de la direction serait incomplète sans évaluation de l'approche privilégiée par les pairs.

10. Les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes auront-elles l'obligation d'appliquer les IFRS à l'échelle de leur groupe?

Avec le passage aux IFRS, le fait qu'une société soit désignée comme ayant une obligation publique de rendre des comptes ou non se répercutera sur l'approche à suivre en matière d'information financière. Les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes devront appliquer les IFRS, tandis que les entités sans obligation publique de rendre des comptes auront vraisemblablement le choix entre les IFRS et un autre référentiel comptable qu'il reste au CNC à prescrire. Toutefois, les opérations effectuées au sein d'un groupe d'entités ayant une obligation de rendre des comptes devront être comptabilisées selon les IFRS aux fins des états financiers consolidés.

Selon toute probabilité, cette option sera offerte à toutes les entités sans obligation publique de rendre des comptes, qu'elles soient individuelles ou qu'elles fassent partie d'un groupe composé uniquement d'entités sans obligation publique de rendre des comptes («groupe de sociétés fermées») ou encore d'un groupe composé à la fois d'entités ayant une obligation publique de rendre des comptes et d'entités sans obligation publique de rendre des comptes («groupe de sociétés ouvertes»).

En ce qui concerne les groupes de sociétés ouvertes, la direction devra vraisemblablement décider si une filiale sans obligation publique de rendre des comptes produira ses états financiers individuels selon les IFRS, notamment pour satisfaire à ses obligations contractuelles, légales ou réglementaires. Par ailleurs, la direction devra décider comment le groupe appliquera les normes IFRS au niveau de ses opérations. La direction aura le choix :

- d'appliquer les IFRS à l'échelle des sociétés du groupe;
- d'appliquer les IFRS uniquement dans les entités du groupe ayant une obligation publique de rendre des comptes et d'appliquer l'option prescrite par le CNC dans les entités sans obligation publique de rendre des comptes.

Cette deuxième solution peut être particulièrement attrayante pour les groupes de sociétés ouvertes dont la société mère est l'unique entité du groupe ayant une obligation publique de rendre des comptes.

En règle générale, on pourrait s'attendre à ce que la direction souhaite minimiser les coûts liés à l'exigence de conformité en matière d'information financière et qu'elle ait tendance à choisir la solution la plus efficace et efficiente qui soit pour comptabiliser les activités.

Cette décision pourrait ne pas s'avérer aussi facile à prendre qu'elle le semble à prime abord, puisque chaque option présente des avantages et des inconvénients. La complexité de la structure du groupe et le nombre d'entités ayant une obligation publique de rendre des comptes et d'entités sans obligation publique de rendre des comptes composant le groupe constituera sans aucun doute un facteur clé de la décision. Les avantages d'appliquer les IFRS uniformément à l'échelle du groupe pourraient inclure :

- la réduction des coûts de conformité :
 - même langage comptable pour chaque entité du groupe,
 - formation donnée aux employés sur un seul référentiel comptable,
 - adoption d'un seul ensemble de procédures comptables,
 - réduction des ressources financières requises,
 - simplification des processus d'attestation à l'égard du contrôle interne,
 - réduction de la complexité et des coûts liés à la vérification;
- la réduction du risque :
 - complexité moindre,
 - retraitement non requis des résultats établis selon les PCGR, retraitement souvent effectué hors des systèmes comptables au moyen de feuilles de calcul,
 - aucun besoin de mettre en place des contrôles à l'égard de l'exactitude et de l'exhaustivité du processus de retraitement,
 - capacité des membres du personnel affectés à la saisie de données et à la comptabilité de passer sans heurts d'une société à l'autre au sein du groupe;
- la simplification des comparaisons financières entre les groupes de filiales :
 - mesure de la performance,
 - répartition des actifs.

La direction devra tenir compte des avantages et des inconvénients relatifs du référentiel comptable de rechange offert aux entités sans obligation publique de rendre des comptes, une fois que le CNC aura déterminé la forme que ce référentiel prendra. Selon la décision que prendra le CNC, l'application des IFRS à l'échelle du groupe pourrait comporter les inconvénients suivants :

- complexité accrue dans certaines situations, selon les structures du groupe;
- accroissement des coûts de conformité en raison du volume d'informations à fournir requis par les IFRS aux fins des états financiers requis par la loi;
- complexité du processus de calcul du bénéfice imposable en raison de l'envergure des ajustements effectués pour le calcul d'impôt.

11. Quelle incidence auront les IFRS sur la communication de l'information fiscale et les déclarations fiscales?

La communication de l'information fiscale dans les états financiers conformément aux IFRS changera sans doute. La conversion aux IFRS peut avoir une incidence sur la comptabilisation des impôts reportés de la société, particulièrement en ce qui a trait à la valeur des écarts temporaires et à la période de temps au cours de laquelle ceux-ci sont prévus de se résorber. Compte tenu des différences temporelles, les taux d'imposition correspondants applicables aux écarts temporaires peuvent avoir une incidence notable sur le taux d'imposition effectif assumé par l'entreprise et, par conséquent, le bénéfice net présenté attribuable aux actionnaires.

La *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) du Canada n'impose pas l'utilisation d'un référentiel comptable ni d'une méthode en particulier pour le calcul du bénéfice aux fins de l'impôt lors de la préparation des déclarations fiscales.

Les contribuables pourront alors recourir à la méthode de calcul qui, selon eux, donnera une image fidèle du bénéfice imposable, ce qui peut comprendre les PCGR. Par conséquent, le passage des PCGR canadiens aux IFRS ne modifiera pas en soi les obligations des contribuables; il leur fournit simplement un autre ensemble de règles comptables aux fins du calcul du bénéfice imposable.

Donc, à mesure que les sociétés se convertiront aux IFRS aux fins de l'information financière, les dirigeants devront évaluer si ce nouveau référentiel comptable constitue un fondement raisonnable sur lequel appuyer le calcul de l'impôt, ou bien si une autre approche permettrait d'obtenir une image plus fidèle du bénéfice imposable.

Si les IFRS sont adoptées comme point de départ dans le calcul du bénéfice imposable, la direction devra évaluer, comme c'est actuellement le cas en vertu des PCGR canadiens, quels ajustements au bénéfice comptable, le cas échéant, seront nécessaires pour obtenir un bénéfice imposable d'après les dispositions de la LIR et des principes commerciaux bien établis.

Les conseils d'administration et les comités de vérification devront examiner attentivement les recommandations de la direction concernant l'approche à utiliser dans le calcul du bénéfice imposable et s'assurer que la direction a mis en œuvre des procédures et des systèmes de contrôle adéquats à l'égard du calcul du bénéfice imposable aux fins de l'information fiscale.

Enfin, l'incidence des IFRS sur le bilan peut également toucher l'impôt sur le capital d'une société, s'il y a lieu.

Au moment de la rédaction du présent document, l'Agence du revenu du Canada n'avait pas publié d'avis ni de ligne directrice officiels portant sur les effets du passage aux IFRS.

Considérations relatives à l'information non financière

12. Outre la communication de l'information financière, quelles autres fonctions seront touchées par la conversion?

Les conseils d'administration devraient s'attendre à ce que les IFRS aient des répercussions sur un large éventail de fonctions administratives, outre la communication de l'information financière. Celles-ci peuvent inclure des modifications aux systèmes d'information de gestion, de collecte d'information et de TI, l'utilisation d'indicateurs clés de performance, le contenu des régimes de rémunération des salariés et de la haute direction, les activités liées aux relations avec les investisseurs de même que des modifications aux politiques et aux procédures ainsi que l'incidence qui en découle sur la documentation et les exigences d'attestation relatives au contrôle interne.

Voici certaines des incidences potentielles :

- 1. Rapport de performance** – Les changements liés à la comptabilisation et à l'évaluation découlant des IFRS auront une incidence sur les indicateurs utilisés par les sociétés et les investisseurs dans l'évaluation de la performance et peuvent mener à un réaligement des cibles de performance de la direction, des clauses restrictives financières et de la rémunération liée à la performance.
- 2. Clauses restrictives financières** – Les indicateurs clés de performance et les ratios utilisés par les sociétés pour mesurer la performance sont également étroitement liés aux clauses restrictives financières pouvant figurer dans les contrats d'une société. Un examen complet des contrats importants et des modifications à ceux-ci peuvent s'avérer nécessaires.

- 3. Rémunération de la haute direction** – Les comités de la rémunération devraient être en mesure d'articuler leur processus pour établir la rémunération de la haute direction en fonction de critères objectifs liés aux cibles de performance de la société. Les sociétés devraient s'attendre à ce que varient le bénéfice, le bénéfice par action et la situation financière. Dans la mesure où ces variations touchent également les paramètres utilisés dans le cadre de l'évaluation ou de la rémunération de la haute direction, les lignes directrices sur l'évaluation et la rémunération pourraient également être appelées à changer.

- 4. Relations avec les investisseurs** – Au cours de la transition, il importera de gérer les attentes des investisseurs et de réagir rapidement aux événements afin d'éviter les malentendus. Les sociétés devront désormais prendre conscience que les analystes auront accès à des données mondiales comparables qui ont trait à leur secteur d'activité et par rapport auxquelles ils pourront étalonner leurs résultats et être préparés à réagir en conséquence. Il sera essentiel d'avoir une stratégie de communication efficace pour répondre aux questions et aux préoccupations des investisseurs survenant pendant et immédiatement après la transition.

- 5. Politiques sur la distribution des dividendes** – Les conseils d'administration peuvent avoir à examiner et, au besoin, à modifier les politiques sur la distribution des dividendes compte tenu de l'évolution de la situation financière de la société qui pourraient découler de l'application des IFRS.

13. Nos systèmes de TI existants peuvent-ils répondre aux nouvelles exigences en matière de collecte de données en vertu des IFRS?

Puisque les IFRS feront vraisemblablement croître l'ampleur de la collecte de données et changeront à la fois le niveau d'informations financières à fournir et la manière dont l'information financière sera communiquée, les systèmes de TI utilisés pour la collecte et la communication des données financières peuvent nécessiter des modifications afin de satisfaire aux nouvelles exigences de communication de l'information.

Il sera important d'identifier dès que possible les incidences précises sur les systèmes de TI et de déterminer si des changements peuvent être facilement apportés aux systèmes existants. L'âge, la souplesse et la démarche de mise à niveau des systèmes de TI existants seront des facteurs clés pour établir si ceux-ci peuvent être améliorés ou s'ils devront être remplacés.

Bien que l'incidence des IFRS sur les systèmes de TI soit différente pour chaque société, nous avons pu voir en Europe et en Australie que les systèmes les plus susceptibles d'être touchés étaient les systèmes des finances, de la trésorerie et des ressources humaines. L'incidence sur les systèmes de TI et les processus d'affaires était souvent négligée jusqu'à un stade avancé du projet, entraînant le recours à des solutions de contournement manuelles et à une grande dépendance aux feuilles de calcul. On devrait s'attendre à ce que le besoin d'apporter des modifications aux systèmes de TI soit plus important pour les sociétés qui exercent leurs activités dans des secteurs où les différences entre les PCGR canadiens et les IFRS sont plus notables (p. ex. services financiers, services publics, mines et pétrole et gaz).

Lorsqu'il y a un important volume de modifications nécessaires à apporter à un système de TI pour qu'il soit prêt pour le passage aux IFRS, la direction devrait tenir compte des exigences en matière de ressources pour les TI et

également voir si le plan du projet lié aux IFRS reflète le calendrier de mise à niveau des systèmes de TI. De plus, bon nombre de sociétés peuvent déjà être en train de planifier le remplacement ou la mise à niveau de leurs systèmes financiers existants. À ce titre, les nouvelles exigences en matière d'IFRS devraient être prises en compte dans le processus de sélection d'un système ainsi qu'à la phase de la conception.

Les conseils d'administration et les comités de vérification doivent s'assurer que la direction a pris des mesures adéquates pour établir que l'incidence du projet de conversion aux IFRS sur les TI est en cours d'évaluation. Ils doivent également examiner si les plans de la direction à l'égard de la transition traitent de façon adéquate les problèmes éventuels liés aux TI et, si des modifications aux systèmes sont nécessaires, s'assurer qu'elles soient prises en compte dans le calendrier global du projet de conversion.

14. Quels programmes de formation sur les normes IFRS la direction prévoit-elle offrir aux membres du personnel des finances?

Nous avons pu voir dans d'autres pays qui sont passés aux IFRS qu'une pénurie de personnel qualifié est un important défi que les sociétés doivent relever. Par conséquent, déterminer les besoins en matière de compétences devrait être primordial pour la direction d'une société.

Habituellement, la responsabilité de la surveillance de tels programmes de formation relève essentiellement du comité des ressources humaines du conseil d'administration. Ce comité devrait s'assurer que les stratégies et les plans en matière de formation sont en place pour le conseil d'administration, ses comités et les membres du personnel du service des finances de la société, et, pour le reste de la période de transition, continuer de surveiller leur mise en œuvre et leur efficacité. Parallèlement, en raison d'une forte demande pour du personnel qualifié en matière de normes IFRS, le comité des ressources humaines peut

aussi décider d'élaborer des plans de relève pour le personnel technique clé qualifié en matière de normes IFRS, et revoir la stratégie de rémunération de la société afin de mieux atténuer les risques liés à la perte de son personnel clé du service des finances. Dans leurs pratiques de pointe, bon nombre de sociétés ont mis sur pied des groupes de spécialistes des normes comptables au sein du service des finances qui sont responsables de la formation et de la communication concernant les IFRS ainsi que de la gestion de dépôts de données centralisés et d'intranets en matière de comptabilité. Ces pratiques varieront selon la taille et les besoins de la société.

Autres considérations pour les conseils d'administration

15. Quels sont les risques les plus importants associés à la conversion aux normes IFRS?

La conversion aux normes IFRS est un des changements les plus radicaux dans la communication de l'information financière de l'histoire du Canada. L'incidence généralisée éventuelle des changements du point de vue comptable, fonctionnel, transactionnel et au niveau du contrôle interne augmente les risques d'inexactitudes et de fraude.

Un système de contrôles internes robuste constitue la meilleure façon pour une société d'assurer l'intégrité de l'information et de minimiser les risques d'inexactitudes et de fraude. Une période de changement, telle que celle observée au cours d'une conversion comptable, pourrait entraîner des modifications dans la conception et l'efficacité des contrôles internes, d'où l'augmentation des risques.

Les fonctions de gestion des risques devront participer au processus de conversion. Pour de nombreuses sociétés, il s'agira du secteur de risque le plus élevé puisqu'il aura une incidence directe sur l'intégrité de l'information financière de la société.

Le rôle du comité de vérification dans la gestion des risques est d'examiner et de surveiller le processus afin de s'assurer qu'il intègre un programme de gestion des risques efficace et un cadre de contrôle interne solide qui permettra une gestion efficace des risques et des contrôles au sein de la société. Souvent, pour un plan d'atténuation efficace, il faut comprendre quels sont les risques courants auxquels d'autres ont fait face au cours de conversions similaires. Les administrateurs et les membres du comité de vérification en particulier devront s'informer de la façon dont la direction a prévu ces risques dans la formulation de son plan d'atténuation.

16. Quels sont les autres principaux risques associés à la conversion aux IFRS?

La communication de l'information financière, de nos jours, laisse très peu de place à l'erreur, et il importera pour toutes les sociétés de réussir la conversion du premier coup. Les erreurs et les inexactitudes ainsi que les délais non respectés relativement à la communication de l'information présentent un risque significatif pour les sociétés en cours de conversion.

Parmi les autres aspects présentant un risque significatif, mentionnons :

- l'omission de communiquer les incidences et les résultats aux parties prenantes, y compris les conseils d'administration, les comités de vérification, les investisseurs et les analystes;
- l'utilisation de PCGR multiples pour la comptabilité et l'information financière en 2010;
- les contrôles internes et le processus d'attestation;
- le maintien en poste des employés clés;

- les coûts excessifs découlant d'une planification, d'une gestion de projet ou d'une réorganisation inefficaces;
- une quantité de travail déraisonnable ou excessive causée par une planification inappropriée ou des attentes déraisonnables;
- l'incapacité pour la direction de conclure et d'attester la conception ou l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière de la société.

Comme c'est le cas pour tous les risques pertinents, les administrateurs devront s'informer sur la façon dont la direction prévoit contrôler ces problèmes.

17. De quelle façon notre organisation peut-elle tirer parti des possibilités offertes par la conversion aux IFRS?

La conversion aux IFRS présente nombre de possibilités que les conseils d'administration et les sociétés peuvent vouloir étudier en profondeur.

En maintes situations, le référentiel des IFRS offre de multiples options comptables. Cela permet aux sociétés de sélectionner les options susceptibles de donner une image davantage appropriée de leurs résultats financiers et de leur situation financière. Les conseils d'administration devront être au courant des choix faits par la direction et, pour déterminer que ce sont les plus appropriés, ils pourront vouloir en examiner minutieusement le fondement. Il se peut que la direction et les conseils d'administration doivent aussi s'assurer que leurs décisions comptables sont alignées sur les «consensus globaux» dans leur secteur, faute de quoi la société pourrait être perçue comme s'écartant de la «norme».

Certaines sociétés verront dans le projet de conversion l'occasion idéale pour effectuer d'autres changements. Parmi ceux-ci, mentionnons la rationalisation des processus de comptabilité et d'information ainsi que l'accélération du processus de clôture relatif aux états financiers. Certaines sociétés ont déjà saisi cette occasion au moment de se pencher sur les exigences d'attestation à l'égard du contrôle interne; pour d'autres, maintenant sera le bon moment.

18. Quelle incidence aura la conversion aux IFRS sur nos parties prenantes, et quelles mesures devraient être prises pour gérer les attentes des marchés financiers?

D'après l'expérience européenne, le passage des divers PCGR locaux aux IFRS n'a pas eu d'incidence sur les notations du marché. Cependant, les sociétés ont dû expliquer en long et en large les changements et les répercussions potentielles de la conversion, et le marché a dû s'instruire grandement afin de parvenir à comprendre de quelle façon les différences devaient se répercuter sur les résultats financiers.

Au Canada, il sera tout aussi important que le marché soit informé rapidement et souvent. Les conseils d'administration devraient s'assurer que la société dispose d'un plan de communication visant à gérer les attentes des parties prenantes et qu'elle est réceptive aux besoins des investisseurs et des analystes.

Par ailleurs, les conseils d'administration devraient déterminer la meilleure façon de communiquer les résultats de la société selon les IFRS d'ici le 1^{er} janvier 2011, soit la date de basculement.

19. Quel rôle devrait jouer notre vérificateur dans le processus de conversion? Avons-nous besoin d'un conseiller indépendant de notre vérificateur?

Bon nombre de sociétés engageront un conseiller indépendant pour les aider dans le processus de conversion. La direction ne peut, toutefois, déléguer ses responsabilités de communication de l'information ni ses responsabilités quant à la sélection des méthodes comptables appropriées. Certaines sociétés chercheront de l'aide directement auprès de leurs vérificateurs, tandis que d'autres se tourneront vers un autre fournisseur de services.

Dans de nombreux cas, le vérificateur sera en mesure d'assister la direction de diverses façons. Le vérificateur connaît la société, la direction et les méthodes comptables actuelles. En général, il devrait être en mesure de fournir des services de diagnostic et de formation, de conseiller d'autres traitements comptables possibles, d'aider à interpréter les IFRS en plus d'observer et de passer en revue l'avancement du projet.

La mesure dans laquelle les sociétés demanderont l'assistance de leurs vérificateurs dépendra de plusieurs facteurs. Évidemment, les vérificateurs ne peuvent fournir de services qui seraient considérés comme des services interdits. Les services non interdits offerts dépendront du maintien de l'indépendance du vérificateur, y compris de la perception de cette indépendance. Les vérificateurs ne doivent pas être perçus comme occupant un rôle de gestion ou comme vérificateurs de leur propre travail.

Enfin, l'ampleur de l'aide des vérificateurs que les conseils d'administration jugeront appropriée sera fonction de leur philosophie quant à la limitation de l'étendue des services en ce qui a trait aux vérificateurs offrant des services autres que d'attestation.

En dépit de ce qui précède, éviter les surprises dans le processus de vérification devrait figurer parmi les objectifs de la société. Ainsi, le vérificateur devrait à tout le moins pouvoir revoir et commenter (ou approuver) les analyses par la direction des traitements comptables possibles et participer à la sélection des méthodes comptables appropriées. En outre, la direction ou le comité de vérification pourraient demander au vérificateur de leur faire part de ses observations à l'égard de l'appréciation par la direction des problèmes, du calendrier et des risques liés à la conversion.

20. Outre l'intégrité de l'information financière, quelles seront les autres incidences pour les conseils d'administration?

Les normes IFRS comporteront de nombreux défis pour les conseils d'administration et leurs divers comités, et ces derniers devraient également prendre en considération les points suivants, qui n'ont pas été abordés ci-avant :

1. Les exigences de formation des conseils d'administration et de leurs comités – Les membres des comités de vérification doivent avoir un niveau de connaissance et de compétences en IFRS qui leur permette de s'acquitter de leurs tâches et de leurs responsabilités. Ils devront notamment pouvoir évaluer l'analyse par la direction des traitements comptables possibles et la sélection des conventions comptables. Tous les membres du comité de vérification devraient avoir des compétences financières. Il reviendra au conseil d'administration de définir et de délimiter la notion de compétences financières, mais il n'en demeure pas moins que posséder des compétences financières suppose au minimum d'être en mesure de lire et de comprendre un jeu d'états financiers établis selon les IFRS applicables à la société. Les conseils d'administration devront par conséquent évaluer en toute honnêteté leurs niveaux de connaissance des IFRS et prendre les mesures nécessaires pour corriger les lacunes que le processus aura repérées.

2. Responsabilité civile des administrateurs et des membres de la direction –

Les niveaux de risque et de volatilité élevés qui caractériseront l'environnement d'information financière au cours des années à venir pourraient pousser les conseils d'administration à réévaluer le montant d'assurance responsabilité civile de leurs administrateurs et des membres de la direction, et à prendre les mesures requises pour atténuer ces niveaux de risque élevés.

3. Risque lié à la réputation – La prolifération possible des modifications comptables et fonctionnelles pouvant survenir au cours d'une conversion aux IFRS, combinée à un calendrier serré, pourraient empêcher la société de se préparer adéquatement en vue de la vérification, et les vérificateurs de se prononcer sur les états financiers de la société.

Informations supplémentaires

La conversion aux IFRS est, par définition, un processus transitoire.

Par conséquent, il est important que les administrateurs demeurent au fait des décisions prises par les organismes comptables et les autorités de réglementation. Le site «Passage aux normes internationales», mis sur pied par l'ICCA (www.icca.ca/IFRS), présente tous les faits nouveaux dans ce domaine.

Au sujet des auteurs

Rafik Greiss, CA, CPA (Illinois)

Responsable des IFRS au Canada, Ernst & Young

Rafik Greiss est associé du groupe Certification et services consultatifs aux entreprises d'Ernst & Young. Il a débuté sa carrière en 1985 au sein d'un cabinet comptable national avant d'entrer au service du groupe de vérification d'Ernst & Young en 1987. Au cours de sa carrière, il a assumé différentes responsabilités de leadership et participé à diverses initiatives de gestion du changement. Il a été associé de vérification jusqu'en 2003, puis a joint le groupe Services consultatifs en risque, où il continue d'exercer sa profession.

M. Greiss a été chargé de la prestation de services de vérification et de services consultatifs à des sociétés ouvertes et fermées de divers secteurs d'activité, à l'échelle nationale et internationale. Il a une vaste expérience de la prestation de services consultatifs à des clients dans des environnements complexes, notamment les services techniques, organisationnels et la gestion de projet liés aux modifications de conventions comptables, aux transformations des services de comptabilité, aux initiatives d'attestation à l'égard du contrôle interne et aux modifications apportées aux processus financiers et opérationnels. Par ailleurs, il a été et continue d'être associé coordonnateur pour certains des comptes les plus importants de la Société.

À titre de responsable des Normes internationales d'information financière au Canada pour Ernst & Young, M. Greiss assure la coordination des services de conversion aux IFRS fournis aux clients. Il prend fréquemment la parole à titre de conférencier invité à des conférences et à des séminaires à grand déploiement sur les IFRS et agit à titre de porte-parole auprès des médias.

En outre, Rafik Greiss participe activement aux activités de divers organismes communautaires. Depuis 1999, il siège au conseil d'administration du Centre hospitalier de St. Mary à titre de président du comité de la vérification et des finances et, depuis 2004, au conseil d'administration de la Loyola High School Foundation. Il est également membre du conseil d'administration du Lac Marois Country Club.

M. Greiss détient un baccalauréat spécialisé en administration des affaires de l'Université Wilfrid Laurier et un diplôme d'études supérieures en comptabilité publique de l'Université McGill, où il a également enseigné la finance et la comptabilité aux étudiants de deuxième cycle entre 1989 et 1997.

Simon Sharp, CA

Chef d'équipe senior, Ernst & Young

Simon Sharp est chef d'équipe senior chez Ernst & Young. Il assure la prestation de services consultatifs en risque et offre son assistance en matière de conversion aux IFRS à des clients de divers secteurs d'activité.

M. Sharp possède une grande expérience des refontes de PCGR et de leurs incidences sur les processus comptables et opérationnels, ainsi qu'en gestion de projets comptables complexes. Il a agi à titre de conseiller externe pour des clients des secteurs privé et public, et a été responsable, à titre de contrôleur général, de projets de conversions comptables et de modifications de systèmes.

Simon Sharp est comptable agréé et membre de l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales et de l'Institute of Chartered Accountants in Australia. Il possède plus de 20 ans d'expérience au Royaume-Uni, en Australie et au Canada et a mené à bien d'importantes initiatives de gestion du changement dans les secteurs du transport aérien, des technologies de l'information et des ressources énergétiques et naturelles.

ISBN-13: 978-1-55385-326-8

ISBN-10: 1-55385-326-1



9 781553 853268

04001045

20 Questions

que les membres des conseils d'administration
et des comités de vérification devraient poser
sur la conversion aux normes IFRS

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario)
Canada M5V 3H2
Tél. : 416-977-0748
1-800-268-3793
Télec. : 416-204-3416
www.icca.ca