

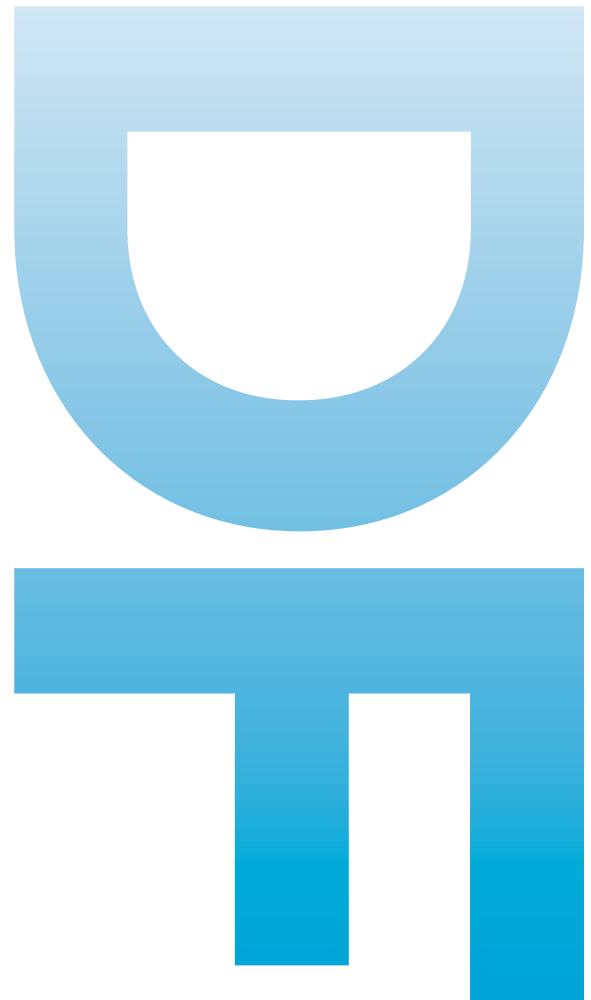


Passage aux IFRS :

ce que les directeurs financiers
doivent savoir et doivent faire

Rafik Greiss, CA, CPA (Illinois)
Simon Sharp, CA

COLLECTION



Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Greiss, Rafik

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire / Rafik Greiss, Simon Sharp.

Traduction de : IFRS conversions.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-1-55385-379-4

1. Comptabilité—Normes—Canada. 2. États financiers—Normes—Canada.
3. Normes internationales d'information financière. 4. Comptabilité—Normes.
5. États financiers—Normes. I. Sharp, Simon, 1965-
- II. Institut canadien des comptables agréés III. Titre

HF5626.G74514 2008

657'.3021871

C2008-907282-0

Ce que les directeurs financiers doivent savoir

Le présent document offre un aperçu du rôle du directeur financier dans le cadre du passage aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Il présente les domaines à l'égard desquels ce dernier fournit un éclairage essentiel aux autres membres de l'équipe de direction et au conseil d'administration. Les directeurs financiers, les administrateurs et autres intéressés peuvent s'en servir comme guide pour faciliter la transition vers les IFRS.

Auteurs

Rafik Greiss, CA, CPA (Illinois)

Simon Sharp, CA

Direction du projet

Gigi Dawe

Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance, ICCA

Tous droits réservés © 2008
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Imprimé au Canada
Available in English

Passage aux IFRS :

ce que les directeurs financiers
doivent savoir et doivent faire

Rafik Greiss, CA, CPA (Illinois)
Simon Sharp, CA

Préface

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance, de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, a commandé le présent cahier afin de fournir des conseils pratiques aux directeurs financiers et les aider ainsi à se préparer au passage aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Même si le basculement n'aura lieu qu'en 2011 au Canada, les directeurs financiers doivent commencer dès maintenant à se pencher sur les répercussions de l'adoption des IFRS sur leur organisation. Ils doivent prendre en considération non seulement le processus de mise en œuvre 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 du basculement, les sociétés canadiennes peuvent tirer parti de l'expérience des sociétés de l'Union européenne qui sont passées aux IFRS en 2005.

À titre de responsable de la fonction finances, le directeur financier a un point de vue unique sur l'organisation et sur ses liens avec les marchés financiers et le monde des affaires. Il a établi sa crédibilité en remplissant avec compétence et fiabilité son rôle dans le domaine financier, et il est respecté pour son objectivité, son indépendance et son intégrité. On attend du directeur financier qu'il pilote la mise en œuvre des IFRS.

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

Brian Ferguson, CA

Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Brian Ferguson, CA, président
 Dan Cornacchia, FCA
 Andrew J. MacDougall, LL.B.
 Michael B. Meagher, FCA
 Anne Marie O'Donovan, CA
 Sue Payne, FCA, C. dir
 Peter W. Roberts, FCA, CPA (Illinois), ICD.D

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
 Carol Hansell, LL.B.
 Mary Mogford, F.ICD, ICD.D
 Patrick O'Callaghan
 Ronald W. Osborne, FCA
 Thomas Peddie, FCA
 Guylaine Saucier, CM, FCA

Groupe de travail des directeurs financiers

Nigel Byars, CA
 James Falle, CA
 Alex Guertin
 Huw Thomas, CA

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

Karen McCardle, CA,
directrice de projets,
 Normes comptables

Glossaire

| | |
|-------------|---|
| ACVM | Autorités canadiennes en valeurs mobilières |
| CNC | Conseil des normes comptables du Canada |
| FASB | Financial Accounting Standards Board |
| IAS | International Accounting Standards (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 du Canada</i> |
| OSBL | Organisme sans but lucratif |
| PCGR | Principes comptables généralement reconnus |
| SEC | Securities and Exchange Commission |
| TI | Technologies de l'information |
| UE | Union européenne |

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

Contexte

Considérations relatives à l'entreprise et à l'information financière

Incidence du passage aux IFRS sur l'information financière externe

Incidence du passage aux IFRS sur l'entreprise

Nécessité de préparer les états financiers de 2010 selon les PCGR canadiens et selon les IFRS

Incidence du passage aux IFRS sur l'information de gestion

Incidence du passage aux IFRS sur l'information fiscale et les déclarations fiscales

Répercussions sur l'information non financière

Comparaison avec les concurrents et les pairs

Considérations relatives au projet de mise en œuvre

Gestion du projet

Éléments importants à considérer pendant le processus de mise en œuvre

Échéancier et ressources requises

Gérer la mise en œuvre des IFRS tout en continuant de diriger l'entreprise

Leçons tirées de la mise en œuvre des IFRS dans les pays de l'Union européenne

Évaluer la capacité des systèmes de TI existants de répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise en matière de collecte de données

Formation des membres du personnel des finances

Applicabilité des IFRS à l'échelle des structures de groupe

Risques et possibilités

Risques de fraude et d'inexactitudes

Déterminer les autres risques clés

Tirer parti des possibilités offertes par le passage aux IFRS

Limiter l'incidence sur les parties prenantes et gérer les attentes des marchés financiers

Rôle du vérificateur dans la mise en œuvre et nécessité d'un conseiller indépendant

Informations supplémentaires

Annexe

Introduction

Le référentiel comptable à partir duquel toutes les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes préparent leurs états financiers au Canada cédera sa place en 2011 aux Normes internationales d'information financière (IFRS). En effet, 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. Pour que les références aux PCGR canadiens contenues dans les textes réglementaires et légaux demeurent valides après le basculement, les IFRS seront incorporées au *Manuel de l'ICCA*.

Le passage aux IFRS représente l'un des changements les plus importants 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 il créera aussi des possibilités intéressantes, et les directeurs financiers doivent être prêts à affronter ce changement s'ils veulent s'acquitter adéquatement de leurs responsabilités.

D'un point de vue technique, l'adoption des IFRS va au-delà de la simple mise en application de nouvelles normes. Dans bien des cas, leur application fera appel à l'interprétation et au jugement, et les circonstances différeront d'une société ou d'un secteur à l'autre.

L'ampleur du processus de mise en œuvre et le rôle joué par le directeur financier à cet égard ne peuvent être sous-estimés. Une préparation solide en vue du basculement et l'intégration subséquente des changements aux processus d'information financière et aux fonctions administratives constituent des facteurs de réussite. Il est de la responsabilité du directeur financier de rassembler toutes les parties prenantes tôt dans le processus, d'obtenir l'appui du conseil d'administration et du comité de vérification, de réunir une équipe gagnante et de guider habilement la société pendant la transition. Le directeur financier aura à prendre une décision clé quant à la stratégie de mise en œuvre que son entreprise devra adopter. Dès le début du processus, il devra par exemple faire un choix entre des ressources IFRS internes ou externes, définir l'ordre de priorité d'autres projets internes par rapport à la mise en œuvre des IFRS en vue d'optimiser les ressources, mettre en place une structure de gouvernance et de gestion des risques pour le projet IFRS, et évaluer les besoins de formation sur les IFRS.

Le présent document traite des trois principaux aspects de la mise en œuvre des IFRS dont les directeurs financiers doivent tenir compte :

1. Considérations relatives à l'entreprise et à l'information financière
2. Considérations relatives au projet de mise en œuvre
3. Risques et possibilités

Bien que le présent document soit relativement complet, il ne s'agit pas d'un «guide pratique». La pertinence de certains des renseignements fournis sera fonction de la taille et de la complexité de l'entreprise. Cela dit, toutes les organisations seront touchées par le passage aux IFRS et elles devraient se pencher sur la question sans plus attendre.

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

Le Conseil des normes comptables (CNC) a publié un exposé-sondage intitulé *Adoption des IFRS au Canada* en avril 2008. L'exposé-sondage propose une définition d'entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes, sur laquelle les parties prenantes étaient invitées à se prononcer dans le cadre d'un appel à commentaires qui s'est terminée le 31 juillet 2008. Les commentaires reçus devaient faire l'objet de nouvelles délibérations par la suite. La définition sera finalisée après la tenue de ces nouvelles délibérations. Selon la définition proposée, une entité est une entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes et doit prouver qu'elle ne répond pas aux critères énoncés ci-dessous.

Le CNC propose que l'application des IFRS soit obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2011 pour toutes les entités publiantes canadiennes, à l'exception des suivantes :

- a) *les sociétés fermées, c'est-à-dire les entités à but lucratif qui :*
 - i) *n'ont pas émis d'instruments de créance ou de capitaux propres sur un marché public et qui ne sont pas sur le point de le faire;*
 - ii) *ne détiennent pas des actifs à titre de fiduciaire pour le compte d'un groupe important de tiers. Les entités ayant une responsabilité fiduciaire, telles que les banques, les coopératives d'épargne et de crédit, les compagnies d'assurance, les courtiers et négociants en valeurs mobilières, les organismes de placement collectif et les preneurs fermes, font profession de garder et d'administrer des ressources financières que leur confient des clients ou des membres qui ne participent pas à la gestion de l'entité en question;*
- b) *les organismes sans but lucratif au sens du chapitre 4400, PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF;*
- c) *les entités du secteur public assujetties aux normes du Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public. La préface du Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public précise que, pour la communication de leur information financière, les entreprises publiques et les organismes publics de type commercial sont considérés comme étant des entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes et doivent se conformer aux normes applicables à ces entreprises énoncées dans le Manuel de l'ICCA – Comptabilité, à moins d'être tenus d'appliquer des normes particulières du secteur public. Par conséquent, ces deux catégories d'entités du secteur public sont visées par le basculement aux IFRS ¹.*

À tout le moins, la définition d'entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes inclura les sociétés ouvertes, les coopératives d'épargne et de crédit, les compagnies d'assurance, les courtiers et négociants en valeurs mobilières, les organismes de placement collectif et les preneurs fermes. Il s'agit d'une définition fondée sur des principes qui oblige les entités à déterminer elles-mêmes si elles sont visées. Au moment de la rédaction du présent document, cette définition faisait l'objet des nouvelles délibérations au sein du CNC. Les principes fondamentaux sont peu susceptibles de changer, mais pour connaître les faits nouveaux sur leur application aux entités se trouvant à la frontière de la définition proposée, il convient de consulter le site du CNC à l'adresse www.cncanada.org.

¹ *Adoption des IFRS au Canada*, exposé-sondage publié par le CNC à l'adresse www.cncanada.org.

Contexte

Origines des IFRS

Un ensemble unique de normes comptables mondiales est en cours d'élaboration depuis plus de trente ans, soit depuis la création de l'International Accounting Standards Committee (IASC), en 1973. Aujourd'hui, cet ensemble de normes comprend les International Accounting Standards (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 série de normes comprend les interprétations publiées par les organes d'interprétation de l'IASC et de l'IASB, respectivement le Standing Interpretations Committee (SIC) et l'International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC).

La mission de l'IASB 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 internationale²».

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 qu'elles utilisent les IFRS pour la présentation de l'information financière, ou leur permettent de le faire.

² <http://www.iasb.org/About+Us/About+IASB/About+the+IASB.htm>.

Les IFRS au Canada

Au début de 2006, le CNC a publié son nouveau plan stratégique³ en vue de la réalisation de son mandat de normalisation au Canada. Il y reconnaissait que les normes comptables pour les sociétés ouvertes ne convenaient peut-être pas aux autres types d'organisations, et entrevoyait la nécessité de stratégies distinctes pour répondre aux besoins des différentes catégories d'entités publiantes. Ce plan prévoyait la convergence des PCGR canadiens pour les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes avec les IFRS. Le 13 février 2008, le CNC a annoncé que les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes seraient tenues de préparer leurs états financiers intermédiaires et annuels conformément aux IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011.

Le CNC a également annoncé que les entreprises sans obligation publique de rendre des comptes et les organismes sans but lucratif (OSBL) seraient libres d'adopter ou non les IFRS au 1^{er} janvier 2011. Les stratégies applicables à ces deux secteurs sont en cours d'élaboration.

La stratégie du CNC a d'abord été :

- 1) de traiter les déficiences relevées dans les PCGR canadiens actuels en adoptant des éléments des IFRS (p. ex., IAS 2, Stocks);
- 2) d'adopter immédiatement les nouvelles IFRS résultant de projets communs de l'IASB et du Financial Accounting Standards Board («FASB») visant à convenir de nouvelles normes (harmonisation des IFRS et des PCGR américains).

Toutefois, étant donné que la date de basculement approche pour les sociétés canadiennes, le CNC ne veut en aucun cas entraver les efforts déployés pour la mise en œuvre des IFRS. C'est pourquoi les changements apportés aux normes publiées par l'IASB au cours des deux ou trois prochaines années ne seront pas automatiquement intégrés dans les PCGR canadiens, mais leur adoption sera facultative au Canada, lorsque ce sera possible, avant 2011. On prévoit que ce sera le cas pour six normes⁴. En raison de la stratégie de transition adoptée par le CNC en vue de la convergence, certaines normes convergentes auront peut-être été adoptées avant 2011, alors que les autres le seront à la date de basculement. Cependant, un nombre important de normes seront adoptées «en bloc» en 2011.

Raisons à l'appui du passage aux IFRS

Les raisons ayant amené le CNC à opter pour les IFRS sont de deux ordres : le CNC a jugé, d'une part, qu'il serait avantageux pour les sociétés canadiennes de publier leur information financière à l'aide d'un ensemble unique de normes comptables mondiales de grande qualité, et d'autre part, qu'il n'était plus viable de maintenir un ensemble de normes particulier pour une économie représentant 4 % du marché financier mondial. Par ailleurs, certains croient que la comparabilité accrue des états financiers résultant de l'application des IFRS améliorera l'accessibilité aux marchés financiers mondiaux, et fera peut-être baisser le coût du capital des sociétés canadiennes, améliorant du coup leur compétitivité sur la scène internationale. Dans sa quête d'une solution de rechange aux PCGR américains, le CNC a mentionné que les facteurs ci-dessous ont influé sur sa décision :

1. Le coût de la conformité serait moins élevé avec un référentiel comptable fondé sur des principes, comme les IFRS, plutôt qu'avec un régime détaillé comme celui des PCGR américains.
2. Le 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.

³ *Les normes comptables au Canada : nouvelles orientations*, publié par le CNC à l'adresse <http://www.cncanada.org>.

⁴ http://www.acsbcanada.org/download.cfm?ci_id=43503&la_id=2&re_id=0

Échéancier

Si l'on examine l'échéancier du CNC, on ne peut que constater le peu de temps qu'il reste pour effectuer la transition vers les IFRS. La Figure 1 montre l'échéancier de mise en œuvre des IFRS prévu pour «Exemple Itée», une entreprise ayant une obligation publique de rendre des comptes. L'exercice d'Exemple Itée se termine le 31 décembre.

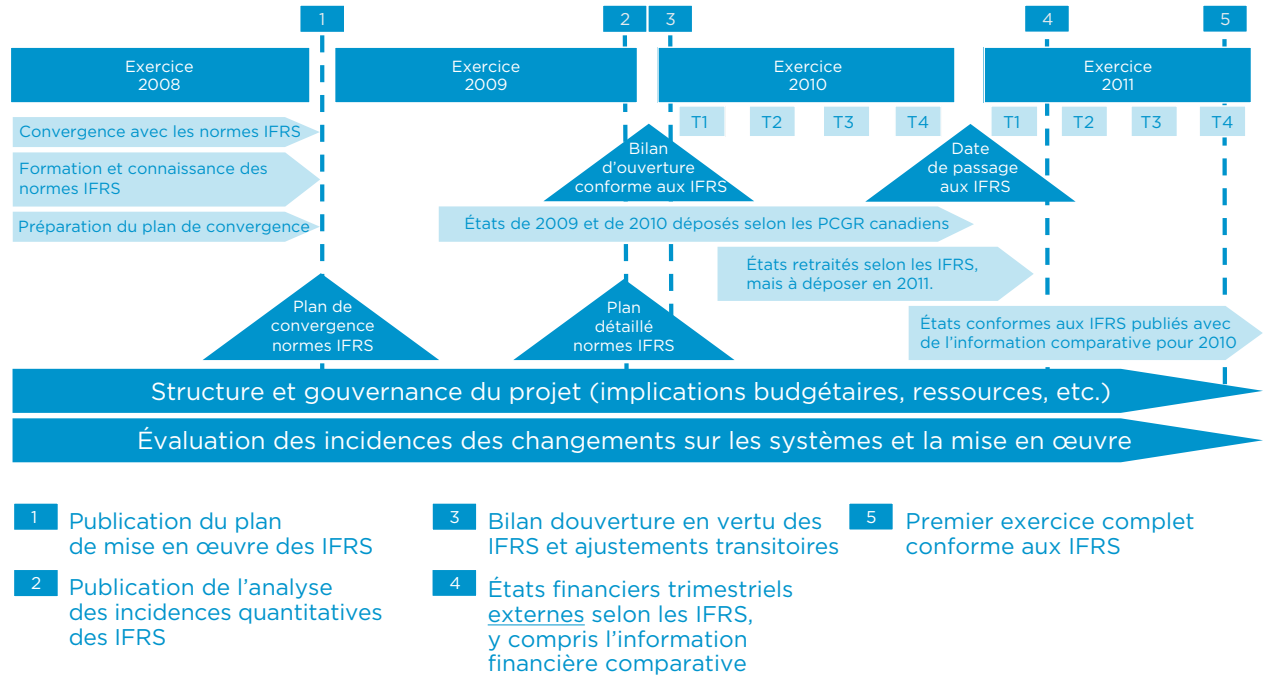
- Exemple Itée présentera son premier jeu d'états financiers annuels selon les IFRS pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011.
- Ces états financiers devront inclure la compilation des informations comparatives en vertu des IFRS pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010.
- Afin de déterminer ses résultats et ses flux de trésorerie pour 2010, la direction d'Exemple Itée devra également retraiter son bilan d'ouverture pour le faire passer des PCGR canadiens aux IFRS. La «date de transition» pour Exemple Itée est le 1^{er} janvier 2010, puisqu'il s'agit de la première date à laquelle la société est obligée de préparer ses informations financières selon les IFRS.
- De plus, à titre de société ouverte, Exemple Itée doit présenter ses états financiers trimestriels en vertu des IFRS à compter du trimestre se terminant 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 Itée devra tout de même présenter ses états financiers de 2010 conformément aux PCGR canadiens existants.

Ainsi, les sociétés n'ont que le reste de 2008 et 2009 pour comprendre les incidences du passage aux IFRS, entreprendre les activités de planification appropriées, choisir une stratégie de mise en œuvre, sélectionner des 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 devront communiquer leurs progrès relativement au passage aux IFRS. Le 9 mai 2008, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié l'Avis 52-320 du personnel des ACVM, qui fournit des indications relatives à l'information à fournir dans le rapport de gestion sur les effets prévus du passage aux IFRS sur les états financiers de l'émetteur. L'Avis s'applique à toutes les périodes visées par les états financiers au cours des trois exercices précédant le passage de la société aux IFRS; une synthèse est présentée à l'Annexe 1.

Quant à la possibilité d'une adoption anticipée des IFRS avant la date de basculement du 1^{er} janvier 2011, les ACVM ont récemment publié l'Avis 52-321 du personnel des ACVM (27 juin 2008), dans lequel elles ont conclu que seuls les émetteurs bénéficiant de dispenses (accordées au cas par cas) pourront adopter les IFRS de façon anticipée.

Figure 1. Échéancier de la mise en œuvre des IFRS



Considérations relatives à l'entreprise et à l'information financière

Incidence du passage aux IFRS sur l'information financière externe

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

1. *Incidence transitoire sur le résultat net*—Bien que les cadres conceptuels qui ont servi 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 du basculement un certain nombre de différences importantes et de nombreuses différences mineures entre les deux ensembles de normes, lesquelles pourraient avoir une incidence considérable sur les résultats communiqués. Les sociétés devraient s'attendre à une variation de leur bénéfice et de leur situation financière.
2. *Possibilité de volatilité accrue des résultats communiqués*—L'adoption des IFRS pourrait, dans certaines circonstances, occasionner une volatilité accrue des résultats financiers communiqués. En raison des options proposées quant à l'utilisation de la juste valeur, l'application des IFRS pourrait en effet donner lieu à des réévaluations à la hausse et à la baisse. Par exemple, selon les IFRS, une société peut choisir la méthode de la juste valeur ou la méthode du coût historique pour évaluer ses immeubles de placement. Si elle opte pour la méthode du coût historique, la société sera tout de même tenue de communiquer la juste valeur des immeubles de placement dans les notes, mais pourra éliminer de ses états financiers l'incertitude attribuable à la volatilité. La plupart de ces options comptables seront proposées en permanence, mais certaines options ne sont offertes qu'à la première adoption des IFRS. Par exemple, dans son bilan d'ouverture, une société pourra, à l'adoption des IFRS, comptabiliser tous les écarts actuariels immédiatement en capitaux propres.
3. *Volume et complexité accrus des informations financières*—Il est ressorti de l'examen des états financiers de 2005 des sociétés des pays de l'Union européenne que la quantité d'informations financières que les sociétés devraient fournir conformément aux IFRS était de 30 % plus élevée que ce qu'elles fournissaient selon les normes nationales appliquées antérieurement, parce qu'elles «partaient de beaucoup plus loin». La quantité d'informations à fournir au Canada devrait également changer, mais ne peut encore être déterminée.

4. *Transparence et comparabilité accrues*—Selon de nombreux utilisateurs d'états financiers de l'Union européenne, les comptes en 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. À mesure que se généralisera l'utilisation des IFRS et que de l'expérience sera acquise quant à 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.

Bien que le CNC ait déterminé qu'environ la moitié des normes comptables actuelles du Canada comportaient des différences «légères» par rapport aux IFRS, une différence «légère» pourrait avoir une incidence considérable sur les résultats financiers, selon le type d'opérations menées par une entreprise donnée. Jusqu'à présent, l'expérience canadienne montre que c'est bien souvent le cas et que «les difficultés surgissent de menus détails». Il est fortement recommandé que les entreprises examinent de près toutes les normes IFRS qui seront adoptées.

Incidence du passage aux IFRS sur l'entreprise

La stratégie du CNC pour les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes entraînera des changements importants. Les changements occasionnés par les IFRS ne se limiteront pas à la fonction finances. Le passage 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. Toute fonction administrative qui est tenue de préparer de l'information financière, ou qui dépend de l'information financière, est susceptible d'être touchée. Les entreprises doivent s'attendre à une variation de leur bénéfice et de leur situation financière. Voici les répercussions possibles de l'adoption des IFRS sur les principaux secteurs d'activité ainsi que des exemples s'y rattachant :

1. TI et systèmes de données (TI)
 - Capacité du système de produire deux jeux d'états financiers (selon les PCGR canadiens et les IFRS) pendant la période de transition, tout en demeurant sécuritaire et fiable.
 - Obligations d'information élargies et modification de la présentation menant à la collecte de nouvelles données.
 - Possibilité d'automatiser la mesure et l'évaluation des opérations et le moment de leur comptabilisation/décomptabilisation.
2. Programmes de rémunération de la haute direction et des employés (ressources humaines)
 - Attributions liées à la performance et rémunération de la haute direction liée à la rentabilité.
 - Établissement d'objectifs pour les employés et évaluation en fonction du succès de l'ensemble du projet IFRS et de l'efficacité de la gestion des ressources.
 - Manque général de ressources en IFRS, entraînant la révision des programmes de rémunération et de maintien du personnel clé des finances et de la comptabilité.
3. Opérations de change et activités de couverture (trésorerie)
 - Critères différents applicables à la définition d'une opération de couverture ou d'un élément couvert acceptable.
 - Critères applicables à la décomptabilisation des instruments financiers et principes relatifs à la titrisation fondamentalement différents.
4. Impôts sur le bénéfice des sociétés (fiscalité)
 - Nouvelle méthode de comptabilisation des actifs et des passifs et ses répercussions sur les soldes d'impôts futurs (reportés).
 - Taux d'imposition utilisés pour calculer les impôts reportés basés sur la façon dont on prévoit que ces écarts se dénoueront.

5. Ratios et clauses restrictives (finances et trésorerie)

- Volatilité des ratios et des indicateurs clés de performance en raison du choix entre la méthode de comptabilisation au coût ou à la juste valeur.
- Répercussions sur les clauses restrictives des changements au bilan et à l'état des résultats.

6. Contrôles et processus internes (finances)

- Modification des contrôles internes à l'égard de l'information financière, et nouvelle documentation y afférente, plus particulièrement en ce qui a trait aux processus suivants : processus de clôture relatif aux états financiers, impôts, instruments financiers, immobilisations corporelles, immeubles de placement et évaluations.
- Modifications des méthodes comptables et des manuels de procédures en fonction des choix effectués parmi les options offertes par les IFRS.
- Examens des contrôles de communication de l'information et des procédures d'attestation en raison des obligations d'information renforcées prévues par les IFRS.

7. Relations avec les investisseurs et communications avec les marchés financiers (finances et relations avec les investisseurs)

- Renforcement de la communication avec les analystes et les investisseurs sur les différences comptables et les raisons justifiant le choix d'une méthode IFRS par rapport à une autre.
- Communication en temps opportun de la stratégie adoptée par la société pour expliquer la volatilité ou les changements dans les états financiers.

8. Rapports de la direction (finances)

- Examens des plans stratégiques à moyen et à long terme de la société et maintien d'une vision claire de la dynamique pendant la période de transition.
- Modification des plans budgétaires et des prévisions internes selon les ratios révisés, les nouveaux critères de comptabilisation/décomptabilisation des actifs et des passifs et les nouvelles méthodes d'évaluation.

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.

Nécessité de préparer les états financiers de 2010 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 jeux d'états financiers établis selon les IFRS. Les sociétés devront retraiter leur bilan d'ouverture et pouvoir présenter leur 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 sociétés adoptant les IFRS auront le choix entre la comptabilisation selon les deux ensembles de normes tout au long de la période de transition, et le retraitement, conformément aux IFRS, de l'information établie selon les PCGR à chaque date de clôture.

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

- les avantages prévus 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 en 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.

Incidence du passage aux 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 IFRS⁵» (c'est-à-dire d'indicateurs de performance non définis dans les IFRS) pour la communication au marché de la performance de la société. De fait, la pertinence des IFRS pour les besoins des utilisateurs externes est fréquemment citée comme l'une des principales faiblesses des IFRS.

Les modifications apportées aux méthodes comptables qui devraient découler de l'application des IFRS et la nécessité d'inscrire et de classer l'information selon des règles précises afin qu'elle soit conforme aux nouvelles normes pourraient avoir une incidence sur l'information financière générée par la société. 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. Un choix avisé d'indicateurs de performance dans le nouvel environnement d'information financière peut devenir un point de référence pour d'autres. Un choix malheureux comporte le risque de susciter une perception négative chez les investisseurs et de faire chuter le cours des actions.

La direction devra également envisager d'apporter des modifications aux plans stratégiques (à moyen terme, pendant la période de mise en œuvre, et à long terme, une fois celle-ci achevée). Pendant ce temps, toute réorientation de la stratégie exigera une compréhension approfondie des états financiers sous-jacents. Le processus d'établissement des budgets et des prévisions, qui s'appuie essentiellement sur la stratégie de la direction et sur les ratios financiers internes, sera touché par le fait même. Comme on a pu le constater sur les marchés mondiaux, l'évaluation à la juste valeur pose généralement de nombreux défis lors du processus d'établissement des budgets et des prévisions, puisque la direction doit procéder à une analyse approfondie de l'économie et des secteurs d'activité avant de pouvoir déterminer les justes valeurs estimatives futures aux fins de la planification.

⁵ *Observations on the Implementation of IFRS*, publié par Ernst & Young LLP, 2006.

Incidence du passage aux IFRS sur l'information fiscale et les déclarations fiscales

La communication de l'information fiscale dans les états financiers conformément aux IFRS changera sans doute. Il se peut que le passage aux IFRS ait 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 censés 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 probablement alors recourir à la méthode de calcul qui, selon eux, donnera une «image plus 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, lorsque les sociétés passeront aux IFRS aux fins de l'information financière, les directeurs financiers devront déterminer 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, les directeurs financiers devront s'assurer que la société détermine, comme c'est actuellement le cas selon les PCGR canadiens, les ajustements du bénéfice comptable, le cas échéant, qui seront nécessaires pour obtenir un bénéfice imposable d'après les dispositions de la LIR et des principes administratifs bien établis.

De plus, les sociétés voudront peut-être revoir leur structure organisationnelle du point de vue de la planification fiscale, compte tenu du fait que les actifs et les passifs d'impôts reportés pourront varier de façon significative par suite des modifications apportées à d'autres comptes du bilan.

Enfin, l'incidence des IFRS sur le bilan peut également toucher l'impôt sur le capital de la 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.

Répercussions sur l'information non financière

Les directeurs financiers 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. Il faudra peut-être en effet modifier les systèmes d'information de gestion, de collecte d'information et de TI, les indicateurs clés de performance utilisés, les dispositions des régimes de rémunération des salariés et de la haute direction, les activités liées aux relations avec les investisseurs de même que les politiques et procédures, ce qui aura une incidence sur les exigences en matière de documentation et d'attestation du 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 pour évaluer la performance et peuvent mener à un réalignement des cibles de performance de la direction, des clauses restrictives et de la rémunération liée à la performance. Fait intéressant, bien que les IFRS et les PCGR canadiens soient davantage axés sur le bilan que sur l'état des résultats, le passage aux IFRS pourrait faire apparaître de nouveaux indicateurs de performance fondés sur le bilan.
2. *Clauses restrictives*—Les indicateurs clés de performance et les ratios utilisés par une société pour mesurer la performance sont également étroitement liés aux clauses restrictives pouvant figurer dans les contrats de celle-ci. Une révision complète des contrats importants peut s'avérer nécessaire. Par exemple, les ratios emprunts/capitaux propres et les ratios de liquidité pouvant se trouver dans différentes ententes bancaires et ententes de crédit pourraient être touchés.
3. *Évaluation de la performance de la haute direction et des employés*—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. Par exemple, un grand nombre de membres de la haute direction et, plus particulièrement, les directeurs financiers, reçoivent une rémunération qui est directement ou indirectement liée au cours des actions, au bénéfice et à la rentabilité. Comme il se peut qu'ils n'aient aucun pouvoir sur les variables sous-jacentes, les membres de la direction voudront peut-être renégocier leur programme de rémunération avec le conseil d'administration, ou normaliser les paramètres utilisés selon les anciennes et les nouvelles méthodes comptables.

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 tenir compte du fait que les analystes auront accès à des données mondiales comparables qui ont trait à leur secteur d'activité et par rapport auxquelles elles pourront étalonner leurs résultats, et être prêtes à réagir en conséquence. Il sera essentiel d'avoir une stratégie de communication efficace pour répondre aux questions et aux préoccupations des investisseurs pendant et immédiatement après la transition. En effet, le passage aux IFRS en Europe a posé un défi important aux directeurs financiers qui ont dû justifier aux investisseurs le choix des méthodes comptables offertes par les IFRS et en expliquer les répercussions, et ce, afin que leur société puisse continuer de projeter une bonne image sur les marchés financiers.
5. *Politiques sur la distribution des dividendes* — Les politiques sur la distribution des dividendes devront être réexaminées et, au besoin, modifiées compte tenu de l'évolution de la situation financière de la société qui pourrait découler de l'application des IFRS. Les sociétés qui répondent à la définition d'une fiducie pourraient être plus particulièrement touchées puisqu'elles sont tenues de distribuer leur bénéfice aux fins de l'impôt. Des changements apportés au bilan d'ouverture pourraient donner lieu à une variation des capitaux propres ou des bénéfices qui ne serait pas attribuable aux activités de la société, mais simplement aux changements découlant de l'adoption de nouvelles règles comptables. Il faudra peut-être évaluer les incidences fiscales de telles variations sur le bénéfice distribuable.

Comparaison avec les concurrents et les pairs

Les sociétés se comparent souvent à la norme dans leur secteur d'activité et à leurs pairs, dans un but stratégique et commercial, ainsi qu'au regard 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. Il s'agit là d'un défi de taille lorsque le choix des conventions comptables est influencé par les pratiques sectorielles locales et les comparaisons avec les groupes de pairs, qui, elles aussi, sont en pleine transition. Toutefois, l'acceptation des IFRS à l'échelle mondiale facilitera peut-être l'accessibilité de l'information sur les pratiques comptables dans certains secteurs. 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, les directeurs financiers devront évaluer les méthodes comptables choisies par leurs homologues des sociétés du même secteur. Celles-ci n'adopteront certes pas toutes des méthodes comptables identiques, mais l'analyse effectuée par la direction serait incomplète sans évaluation de l'approche privilégiée par les pairs.



Considérations relatives au projet de mise en œuvre

Gestion du projet

Le passage aux IFRS supposera un exercice de gestion du changement à l'échelle de l'entreprise et devrait être abordé au moyen d'une méthode structurée comprenant les meilleures pratiques de gestion de projet. Les directeurs financiers ne devraient pas en sous-estimer la complexité possible. L'adoption des IFRS nécessite probablement une plus grosse somme de travail dans les organisations grandes et complexes que dans les organisations plus petites et moins complexes, mais l'effort relatif déployé sera probablement le même dans les deux cas puisque la taille de la main-d'œuvre est différente dans ces deux types d'organisation.

Pendant la période de transition, les directeurs financiers devront travailler en étroite collaboration avec le personnel clé des finances et d'autres membres du personnel pour élaborer la stratégie et préparer un projet de mise en œuvre efficace et efficient. Ils joueront un rôle accru et interviendront tant dans les discussions touchant les questions d'ensemble que dans la gestion d'une foule de détails associés au nouvel environnement d'information financière et au nouveau cadre réglementaire découlant des IFRS.

En raison de leurs responsabilités sans cesse croissantes en matière de conformité et de communication de l'information financière, les directeurs financiers auront peut-être à recourir aux comités de vérification et aux membres de l'équipe de direction pour instaurer un sentiment d'urgence quant à l'importance des projets de mise en œuvre des IFRS.

Tout d'abord, les directeurs financiers devraient mettre sur pied et diriger un comité de coordination sur le passage aux IFRS. Dans les grandes organisations, le comité serait idéalement composé de responsables des divers secteurs de l'entreprise, notamment ceux des technologies de l'information, des ressources humaines, de la trésorerie, de l'information financière, de la vérification interne et de la comptabilité. Le comité de coordination assumera des rôles et des responsabilités officiels, et observera des protocoles pour produire les rapports d'avancement du projet, résoudre les problèmes, et déléguer des pouvoirs pour la prise de décisions clés. Dans les petites entreprises, où la structure organisationnelle, les rôles et les responsabilités et l'environnement sont différents et moins complexes, le comité comportera évidemment un moins grand nombre de membres.

Les directeurs financiers devront informer périodiquement le conseil d'administration et le comité de vérification du plan et de son avancement. Ainsi, le comité de vérification fera normalement figurer les IFRS dans tous ses ordres du jour de réunion. Les meilleures pratiques supposent notamment l'utilisation, la présentation et la mise à jour régulières d'un tableau de bord proposé par le directeur financier et approuvé par le comité de vérification. Le tableau de bord devrait comprendre les points soulevés à la présente section et demeurer relativement simple et accorder la priorité à l'avancement du projet, aux défis et aux risques. Les comités de vérification jugeront peut-être bon d'obtenir des commentaires des vérificateurs externes ou internes concernant les points soulevés, l'avancement du projet, les défis ou les risques.

Le projet de mise en œuvre des IFRS devrait d'abord commencer par une évaluation des incidences, un diagnostic ou un exercice de délimitation. Le directeur financier pourra alors prévoir l'étendue et la complexité du processus de mise en œuvre dans son ensemble et prendre des décisions éclairées relativement au projet, notamment à sa planification, à sa structure et aux ressources à lui allouer, et déterminer les étapes à venir.

Voici les principaux résultats auxquels 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), et selon les méthodes comptables actuelles de la société.
- La détermination des principales incidences de l'adoption des IFRS sur l'entreprise.
- 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 des IFRS.
- Le recensement des problèmes de gestion majeurs résultant de la mise en œuvre.
- Le recensement des obstacles à la mise en œuvre causés par la structure organisationnelle actuelle des finances.
- Le recensement de toutes les questions sectorielles importantes.
- La diffusion de l'information de base pour faciliter l'organisation du projet de mise en œuvre des IFRS.

Un exemple de méthode à utiliser pour la mise en œuvre des IFRS est présenté à la Figure 2 ci-après. Il s'agit d'une approche par phase que la direction pourrait envisager de retenir. Des champs de travail se rapportant aux fonctions sont intégrés à chaque étape. Chaque champ de travail s'applique à des activités précises définies comme suit. Dans la pratique, la structure des champs de travail de chaque société sera adaptée à sa situation et à ses enjeux :

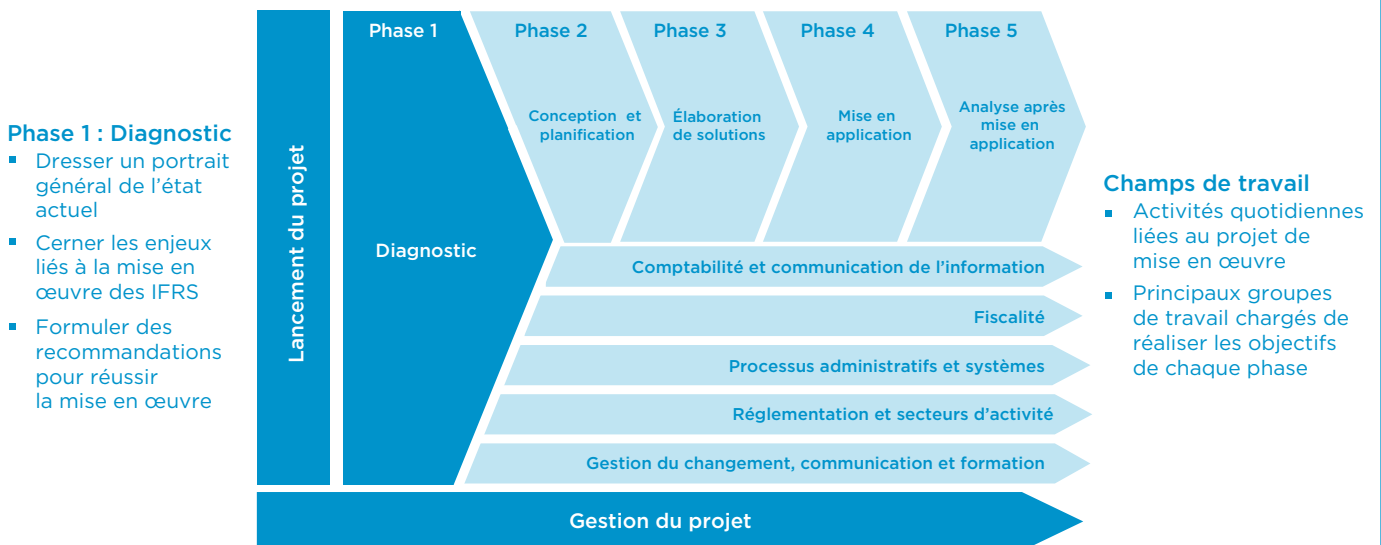
- *Champ de travail Comptabilité et communication de l'information*—Comprend toutes les activités de comptabilité et de communication de l'information, comme l'élaboration de méthodes comptables selon les IFRS, la préparation de modèles d'états financiers dressés selon les IFRS, la mise à jour de la 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 Fiscalité*—Aide l'équipe du champ de travail Comptabilité à composer avec les incidences fiscales liées aux modifications occasionnées par les IFRS. En outre, il s'occupe des questions relatives à l'observation des lois fiscales et à la planification fiscale découlant du passage aux IFRS, ainsi que de toutes les communications externes avec les autorités fiscales.

- *Champ de travail Processus administratifs et systèmes*—Travaille avec l'équipe du champ de travail Comptabilité et communication de l'information pour mettre en œuvre les modifications apportées aux processus administratifs et de TI compte tenu des changements comptables occasionnés par le passage aux IFRS dans les différents secteurs d'activité touchés.
- *Champ de travail Réglementation et secteurs d'activité*—Assiste le champ de travail Comptabilité à l'égard des questions comptables propres au secteur d'activité de l'organisation et enjeux de nature réglementaire en matière de communication de l'information touchant particulièrement le secteur d'activité concerné.
- *Champ de travail Gestion du changement*—S'occupe des changements qui devront être apportés dans tous les secteurs de l'entreprise en raison de l'adoption des IFRS. Ses activités sont habituellement centrées sur quatre éléments : communication, formation, organisation et ressources humaines, et soutien à la mise en œuvre.

Figure 2. Feuille de route du processus de mise en œuvre des IFRS

Phase 2 à 5

- Ces phases sont communes à tous les processus de mise en œuvre des IFRS
- Elles ne sont ni distinctes, ni séquentielles, ni uniformes en taille/importance.



Éléments importants à considérer pendant le processus de mise en œuvre

Il n'y aura pas deux projets de mise en œuvre des 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 les directeurs financiers devront considérer au cours du processus se ressembleront sensiblement.

1. *Démarrage du projet et planification des activités*—Les décisions initiales prises au cours de la phase de mise en marche du projet peuvent être cruciales pour sa réussite. 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 méthodes 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. Par exemple, les décisions sur les méthodes comptables auront une incidence sur la collecte des données requises, ce qui, à son tour, aura une incidence sur les exigences à l'égard des systèmes de TI, des processus administratifs 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.
3. *Application de l'IFRS 1*—Au chapitre des méthodes comptables, le directeur financier devra également examiner comment il 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 aux exigences 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. *Modèles 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. Les directeurs financiers peuvent adopter une approche consistant à dresser un modèle 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, cruciale pour détecter les «écarts entre les données» qui devront être comblés. Les modèles d'états financiers devraient également permettre à une société d'effectuer des analyses de sensibilité sur les choix de méthodes comptables et de se comparer à d'autres sociétés qui dressent déjà leurs états financiers selon les IFRS. Cette approche 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.
6. *Transition*—Bien que certaines sociétés dans le monde aient appliqué les nouvelles normes 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).
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 nécessitera vraisemblablement l'affectation de ressources importantes à la définition et à la mise en place de processus de collecte des données. Il pourrait s'avérer coûteux en temps d'extraire certaines des données à fournir selon les nouvelles obligations, ou il se pourrait que les données doivent faire l'objet d'une analyse approfondie avant qu'elles puissent être communiquées.
8. *Formation du personnel*—Les sociétés doivent investir dans la formation du personnel à l'échelle de l'organisation afin de répondre à leurs nouveaux besoins en matière de connaissances techniques et de faciliter l'application des méthodes comptables modifiées ainsi que des procédures et processus administratifs révisés correspondants.
9. *Communication avec les parties prenantes*—Il importera pour les directeurs financiers 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 l'adoption des IFRS. 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 devront connaître suffisamment les IFRS pour être capables d'évaluer l'appréciation et la sélection des méthodes comptables effectuées par la direction. Comme c'est le cas lors de l'application de toute nouvelle norme comptable et de l'adoption d'une nouvelle méthode comptable, les hauts responsables des finances pourraient devoir consacrer beaucoup de temps à l'explication des changements au comité de vérification. S'il est vrai que les connaissances dont les membres du comité de vérification auront besoin en matière de normes IFRS n'auront probablement pas à être du même niveau que celles que devront acquérir les membres de l'équipe du directeur financier, l'expérience montre que les comités de vérification devront avoir une vision générale des normes IFRS ainsi qu'une connaissance assez détaillée des enjeux importants découlant de leur adoption sur les finances et les affaires de l'entreprise.

Échéancier et ressources requises

Le principal facteur à considérer lors de l'établissement 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 au directeur financier de déterminer les principaux éléments d'importance pour l'entreprise et les systèmes, puis de faire des estimations raisonnables des ressources nécessaires et du temps requis pour mener à bien la mise en œuvre des IFRS, de même que des estimations des coûts et des efforts à déployer.

Il existe peu de références significatives sur les efforts et les coûts que représente une première adoption des IFRS, 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 administratifs ou comptables existants.

L'ampleur et la complexité des projets de conversion comptable signifient que de nombreuses variables auront des répercussions sur l'échéancier et les coûts; il est donc impossible de procéder à une évaluation concrète sans d'abord établir un diagnostic et un plan appropriés. Par ailleurs, comme pour tout projet d'envergure, il sera possible d'avoir recours à des raccourcis et à des moyens de contournement et d'omettre certains éléments. Toutefois, ces façons de faire pourraient impliquer 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 la société dispose du temps requis pour mener à bien la mise en œuvre. De ce fait, le meilleur conseil que l'on puisse donner à l'égard du moment opportun d'entreprendre un tel projet est de **commencer le plus tôt possible!**

Facteurs clés de succès pour une mise en œuvre réussie

L'expérience des divers secteurs montre qu'il existe plusieurs facteurs déterminants pour le succès d'un projet de conversion comptable. Pour que le projet réussisse, les questions suivantes doivent être abordées par le directeur financier à l'étape de la planification :

- **Engagement de la part des dirigeants** : le principal facteur du succès d'un projet de mise en œuvre des IFRS est la participation engagée et active des dirigeants. Le changement doit être amorcé par les dirigeants pour ensuite être pris en charge par les échelons inférieurs; le «ton donné par la direction» est important. Si le directeur financier est incapable d'obtenir l'engagement explicite et «public» des autres dirigeants, le projet pourrait se solder par un échec.
- **Délégation des pouvoirs** : les pouvoirs et responsabilités doivent être délégués aux responsables des champs de travail et aux autres membres de la haute direction pour assurer le succès de la mise en œuvre. Nombre de changements liés à l'adoption des IFRS seront difficiles à réaliser si les gestionnaires de projet qui en sont responsables n'ont ni le mandat, ni le pouvoir, ni le budget pour les exécuter.
- **Relations avec les parties prenantes** : on ne peut sous-estimer la résistance «culturelle» face à l'adoption des IFRS. Par conséquent, il est primordial que le directeur financier consulte les parties prenantes clés au sein de l'organisation et obtienne leur adhésion. De plus, la consultation des parties prenantes est essentielle afin d'assurer que l'équipe du projet ait accès aux ressources appropriées et produise les résultats escomptés.
- **Comprendre le coût du passage aux IFRS** : une mise en œuvre réussie des IFRS représente un engagement de longue haleine, qui repose souvent sur des changements touchant les affaires, les systèmes, les processus comptables et les contrôles. L'adoption des IFRS va au-delà de la création d'un nouveau jeu d'états financiers et exigera que le directeur financier assure la continuité de la communication et de la formation. Toute perturbation que pourrait connaître l'entreprise et les coûts que cette perturbation pourrait occasionner ne devraient pas être sous-estimés.
- **Changement sélectif** : une mise en œuvre réussie des IFRS ne suppose pas nécessairement une restructuration complète à l'échelle de la société. Une des principales tâches du directeur financier dans le cadre de la préparation au passage aux IFRS consiste à déterminer les fonctions qui profiteront le plus du projet. Une étude coûts-avantages peut être effectuée afin de déterminer les mesures à effet rapide possibles qui permettront à l'entreprise d'atteindre son nouvel objectif en matière de conformité.
- **Gestion des risques** : un bon point de départ pour le directeur financier consiste à analyser la gestion globale des risques du projet de mise en œuvre des IFRS, analyse comprenant l'identification des principaux risques du projet, leur mise en correspondance avec les contrôles ou les mesures visant à atténuer ces risques, l'affectation de responsables des risques à la surveillance et à la production de rapports et la prise en temps opportun d'initiatives à l'égard de tout secteur qui présente un risque élevé.

Gérer la mise en œuvre des IFRS tout en continuant de diriger l'entreprise

Il se peut que l'adoption des IFRS nécessite une attention excessive de la part de la direction. Cela pourrait nuire à la bonne marche de l'entreprise, qui ne peut être laissée à elle-même. Trouver le bon équilibre sera nécessaire.

Bien que les IFRS constitueront un projet majeur pour la direction et qu'elles deviendront une priorité pour le directeur financier, il faudra procéder à une évaluation minutieuse de la façon dont la société pourra affecter ses ressources internes au processus, sans négliger l'entreprise elle-même et les autres projets. La mise en œuvre des IFRS, de par sa nature, fait appel à la gestion du changement, à la reconfiguration des logiciels et à l'amélioration des processus. Il est de la responsabilité du directeur financier et de son équipe de veiller à ce que le projet s'harmonise avec les autres initiatives similaires en matière de mise en œuvre ou de changement dans le but d'optimiser les ressources et de réduire le chevauchement des efforts. La charge de travail accrue peut conduire à l'augmentation de l'effectif ou au recours à des fournisseurs de services externes. Après l'évaluation initiale des incidences, le directeur financier devra également peut-être :

- estimer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des IFRS dans son ensemble;
- établir une distinction entre les ressources externes et les ressources internes;
- dresser les grandes lignes des rôles et des responsabilités de chaque ressource;
- déterminer les possibilités en matière d'intégration et d'optimisation des ressources, et mettre à jour l'estimation initiale des ressources nécessaires.

Leçons tirées de la mise en œuvre des IFRS dans les pays de l'Union européenne

Les entreprises canadiennes peuvent tirer parti de l'expérience des pays qui sont déjà passés aux IFRS. Voici certains problèmes qui se sont posés et les leçons importantes qui peuvent en être tirées.

| <i>Problèmes relevés</i> | <i>Principales leçons tirées</i> |
|---|--|
| <i>L'étendue et la complexité du projet ainsi que le calendrier de mise en œuvre ont été sous-estimés.</i> | <i>Il faut commencer tôt! Il est primordial pour une transition réussie d'effectuer à l'avance une évaluation approfondie des incidences, suivie d'une planification détaillée. L'adoption des IFRS pourrait nécessiter des changements fonctionnels ainsi que des modifications comptables techniques.</i> |
| <i>La haute direction ne s'est pas engagée assez tôt dans le projet.</i> | <i>Le «ton donné par la direction» est un important inducteur de changement. Il est primordial que le conseil d'administration soutienne le projet.</i> |
| <i>Une gestion de projet inadéquate a nui à la mise en œuvre.</i> | <i>Il est important de disposer d'un organe de gestion de projet capable de coordonner les activités du projet ainsi que d'une méthodologie bien structurée.</i> |
| <i>Les équipes de projet étaient mal préparées pour régler les problèmes techniques.</i> | <i>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.</i> |
| <i>De légères différences comptables peuvent avoir une incidence majeure sur les résultats financiers.</i> | <i>Une approche méthodique d'examen des différences comptables est essentielle à l'évaluation des incidences financières.</i> |
| <i>L'on connaissait mal les chiffres et les méthodes découlant des changements.</i> | <i>La formation technique est essentielle à la mise en œuvre réussie des IFRS, plus particulièrement pour les responsables des unités fonctionnelles qui ne savent peut-être pas exactement quelle sera l'incidence des changements occasionnés par l'application des IFRS. Le personnel responsable des relations avec les investisseurs devra également recevoir une solide formation afin de pouvoir bien informer les investisseurs.</i> |
| <i>La communication entre l'équipe de projet et les unités fonctionnelles au sujet de l'incidence des changements était déficiente.</i> | <i>Il importe de consacrer le temps nécessaire à l'application dans toute l'organisation des changements apportés aux processus administratifs, notamment aux pratiques comptables, aux mécanismes actualisés et aux nouvelles obligations d'information.</i> |

| Problèmes relevés | Principales leçons tirées |
|---|---|
| <p><i>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» ont été inventées notamment au moyen de feuilles de calcul.</i></p> | <p><i>Les sociétés de l'UE qui ont eu recours à des solutions de contournement manuelles pour respecter les échéances rapprochées prévues par les IFRS doivent maintenant repenser leurs processus et mettre à niveau leurs systèmes pour remédier aux inefficiences qui en ont résulté. Les sociétés canadiennes bénéficient de délais plus longs pour réagir proactivement au changement.</i></p> |
| <p><i>Les solutions extra-comptables n'ont pas fonctionné.</i></p> | <p><i>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 mise en œuvre des IFRS dans les activités de toute l'organisation.</i></p> |
| <p><i>La communication avec les parties prenantes était insuffisante.</i></p> | <p><i>Les marchés financiers sont sensibles et les sociétés devraient gérer de façon plus proactive les perceptions des investisseurs et les communications avec eux.</i></p> |

Évaluer la capacité des systèmes de TI existants de répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise en matière de collecte de données

Étant donné que les IFRS nécessiteront vraisemblablement la collecte d'un plus grand nombre de données et qu'elles changeront à la fois le niveau de communication de l'information financière et la manière dont l'information financière sera présentée, il se pourrait que les systèmes de TI utilisés pour la collecte et la communication des données financières doivent être modifiés pour satisfaire aux nouvelles obligations d'information.

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

Même si l'incidence des IFRS sur les systèmes de TI sera différente pour chaque société, nous avons pu voir que, en Europe et en Australie, 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 administratifs était souvent négligée jusqu'à un stade avancé du projet, entraînant ainsi le recours à des solutions de contournement manuelles et à une grande utilisation des feuilles de calcul. On s'attend à ce que ce soit les systèmes de TI des 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) qui requièrent le plus de modifications.

Lorsqu'un système de TI doit être considérablement modifié pour être prêt pour le passage aux IFRS, la direction devrait tenir compte des besoins de ressources en TI et également voir si le plan du projet IFRS reflète le calendrier de mise à niveau des systèmes de TI. De plus, bon nombre de sociétés envisagent peut-être déjà le remplacement ou la mise à niveau de leurs systèmes existants. À ce titre, les nouvelles exigences des IFRS devraient être prises en compte dans le processus de sélection du système ainsi qu'à la phase de la conception. Si des modifications doivent être apportées aux systèmes, elles doivent être prises en compte dans l'échéancier global du projet de mise en œuvre des IFRS.

Formation des membres du personnel des finances

D'après ce que l'on a pu voir dans les autres pays qui sont passés aux IFRS, les sociétés devront composer avec une pénurie de personnel qualifié. Par conséquent, il faut que la direction détermine en priorité les besoins de l'entreprise en matière de compétences. Pour la plupart des sociétés, la formation constitue, après l'évaluation initiale des incidences, la prochaine étape importante, qui devrait être menée à bien le plus tôt possible dans le processus de mise en œuvre.

S'il est vrai que la responsabilité de la surveillance de ces programmes de formation revient essentiellement aux sous-comités du conseil d'administration, d'un point de vue fonctionnel, c'est le directeur financier qui est responsable de respecter les engagements du mandat. Les travaux peuvent débuter par la constitution d'un champ de travail sur la formation dans le cadre du projet, qui formulera les stratégies et les plans de formation pour les membres du personnel des finances ainsi que pour le conseil d'administration et ses comités. Parallèlement, en raison d'une forte demande de personnel qualifié en matière d'IFRS, le directeur financier peut aussi décider d'élaborer des plans de relève pour le personnel technique clé compétent en matière d'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 le cadre de leurs pratiques de pointe, de nombreux directeurs financiers 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.

Applicabilité des IFRS à l'échelle des structures de groupe

Compte tenu du 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. 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»). Quoi qu'il en soit, toutes les opérations effectuées au sein d'un groupe d'entités ayant une obligation publique de rendre des comptes devront être comptabilisées selon les IFRS aux fins des états financiers consolidés.

En ce qui concerne les groupes de sociétés ouvertes, les directeurs financiers devront 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, les directeurs financiers devront 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 pour les entités du groupe ayant une obligation publique de rendre des comptes et d'appliquer le référentiel proposé par le CNC pour 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 les sociétés souhaitent conserver une certaine rigueur comptable tout en minimisant les coûts de la conformité en matière d'information financière. Les sociétés auront tendance à choisir la solution la plus efficace et efficiente qui soit pour comptabiliser leurs 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 la 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 requises en finances,
 - simplification des processus d'attestation à l'égard du contrôle interne,
 - réduction possible de la complexité et des coûts de 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 la structure du groupe;
- accroissement des coûts de la conformité en raison du volume d'informations à fournir selon les IFRS aux fins de l'information financière requise par la loi;
- complexité du processus de calcul du bénéfice imposable en raison de l'envergure des ajustements effectués pour le calcul d'impôt.



Risques et possibilités

Risques de fraude et d'inexactitudes

L'adoption des IFRS est l'un des changements les plus radicaux qu'aura subis l'information financière dans 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 se répercuter sur la conception et l'efficacité des contrôles internes, d'où l'augmentation des risques. Par suite de l'évaluation initiale de l'incidence des IFRS, les étapes suivantes comprennent la mise en correspondance des principaux secteurs de comptabilité et d'information financière qui influent sur les contrôles internes existants à l'égard de l'information financière. Ces contrôles et processus internes qui présentent un niveau de risque élevé doivent être surveillés de très près durant les années de transition. Chaque responsable de processus doit être au fait des modifications subséquentes qui pourraient être apportées aux contrôles. Un plan devrait être élaboré pour réagir à ces modifications en temps opportun. Les directeurs financiers devraient maintenir un mécanisme similaire de maîtrise des processus et des contrôles et de sous-attestation interne pour faire en sorte que toutes les modifications apportées aux contrôles par suite de l'adoption des IFRS soient prises en compte, documentées et soumises à des tests pendant toute la durée du processus de mise en œuvre. La fonction vérification interne peut également participer au processus, selon la nature de son mandat.

Les fonctions de gestion des risques devront participer au processus de mise en œuvre. Pour de nombreuses sociétés, il s'agira de l'un des secteurs présentant le risque le plus élevé puisqu'il aura une incidence directe sur l'intégrité de l'information financière de la société.

Déterminer les autres risques clés

La communication de l'information financière, de nos jours, laisse très peu de place à l'erreur, et il importera que les sociétés réussissent la mise en œuvre 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 qui adoptent les IFRS.

D'autres aspects du processus de mise en œuvre présentent un risque significatif :

- 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—l'incapacité pour la direction de tirer des conclusions et de fournir une attestation relativement à la conception ou à l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière de la société;
- 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'adoption d'un cadre de gestion des risques pour l'ensemble des bureaux et des filiales de la société peut représenter une tâche importante dans le cadre d'un projet de mise en œuvre des IFRS, qui nécessiterait un investissement substantiel et un processus de gestion du changement.

Une façon simple pour les directeurs financiers d'estimer les risques d'un projet de mise en œuvre des IFRS consiste à se poser les trois questions suivantes :

- S'agit-il d'un traitement comptable inhabituel?
- Les systèmes et processus existants doivent-ils être modifiés?
- Existe-t-il des ressources adéquates au sein de l'organisation pour gérer le changement et les risques connexes?

La réponse à ces questions influera sur le plan de gestion de ces risques.

Les directeurs financiers doivent gérer les risques découlant de la mise en application des IFRS. Ils doivent tenir compte des problèmes possibles et de leur incidence probable et mettre en place des stratégies d'atténuation et de gestion. L'intégration d'une certaine souplesse et la mise en œuvre d'un traitement en parallèle des systèmes pour la production d'états financiers conformes à la fois aux normes IFRS et aux PCGR du Canada pourraient aplanir les difficultés initiales. Rien ne mine davantage la crédibilité qu'un système et des processus qui s'avèrent peu fiables ou qui ne peuvent produire des rapports et des informations de gestion semblables à ceux qui étaient utilisés auparavant.

Pour plus d'information, veuillez consulter la publication de l'ICCA intitulée *La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*.

En ce qui concerne la gestion des risques, celle-ci dépend essentiellement de la «propension au risque» de la société, qui détermine le profil de celle-ci et le degré de risque que le directeur financier est prêt à accepter, tant dans le cadre du projet de mise en œuvre des IFRS que dans celui d'autres importants projets en finances et en comptabilité.

Tirer parti des possibilités offertes par le passage aux IFRS

Le passage aux IFRS présente nombre de possibilités que les directeurs financiers peuvent vouloir étudier en profondeur.

En maintes situations, le référentiel des IFRS offre plusieurs options comptables. Cela permet aux directeurs financiers de sélectionner les options susceptibles de donner une image d'avantage appropriée des résultats financiers et de la situation financière de la société. Toutefois, il est nécessaire de s'assurer que les décisions comptables sont alignées sur les «consensus globaux» dans le secteur, faute de quoi la société pourrait être perçue comme s'écartant de la «norme».

Certaines sociétés verront dans le projet de mise en œuvre 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 lorsqu'elles ont dû se pencher sur les exigences d'attestation à l'égard du contrôle interne; d'autres choisiront de le faire maintenant.

Limiter l'incidence sur les parties prenantes et gérer les attentes des marchés financiers

D'après l'expérience européenne, le passage des PCGR locaux aux IFRS n'a pas eu d'incidence sur les notations. Cependant, les sociétés ont dû expliquer en long et en large les changements et les répercussions potentielles de l'adoption des IFRS, et les marchés ont 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 les marchés soient informés rapidement et souvent. Les directeurs financiers 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. Comme il a été observé ailleurs dans le monde où les IFRS ont été adoptées, les analystes n'ont réagi qu'après coup et ont dû être informés des changements une fois que les états financiers des sociétés dressés selon les IFRS étaient entre leurs mains.

Par conséquent, les directeurs financiers devraient déterminer la meilleure façon de communiquer les résultats de la société selon les IFRS d'ici la date de basculement du 1^{er} janvier 2011.

Rôle du vérificateur dans la mise en œuvre et nécessité d'un conseiller indépendant

Bon nombre de sociétés engageront un conseiller indépendant pour les aider dans le processus de mise en œuvre. Les directeurs financiers ne peuvent, toutefois, déléguer leurs responsabilités de communication de l'information ni leurs 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 donner des conseils sur les différents traitements comptables possibles, d'aider à interpréter les IFRS, et de faire le suivi 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 proposés ne devront pas compromettre l'indépendance du vérificateur, ni même la perception de cette indépendance. Les vérificateurs ne doivent pas être perçus comme occupant un rôle de gestion ou comme vérifiant leur propre travail.

Enfin, l'ampleur de l'aide des vérificateurs jugée comme étant appropriée sera fonction de la 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 pourrait 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 l'adoption des IFRS.

Informations supplémentaires

Le passage aux IFRS est, par définition, un processus transitoire. Par conséquent, il est important que les administrateurs, les directeurs financiers et le personnel des finances 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.

Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés* :

COLLECTION «20 QUESTIONS»

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2^e éd.)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2^e éd.)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2^e éd.)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance

(suite)

* Vous pouvez acheter la version papier de toutes les publications ou télécharger celles-ci gratuitement à l'adresse www.cgrg.ca

20 Questions que les administrateurs devraient poser les risques (2^e éd.)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les TI

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

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

COLLECTION «ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF»

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification

COLLECTION «DIRECTEURS FINANCIERS»

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

COLLECTION «ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE»

Attestation du chef de la direction et du chef des finances : Pour accroître la transparence et améliorer la reddition de comptes

Contrôles et procédures de communication de l'information : aider les chefs de la direction et les chefs des finances à s'assurer de la fiabilité de l'information

Le contrôle interne et l'attestation : version 2006 — Recommandations à l'intention de la direction

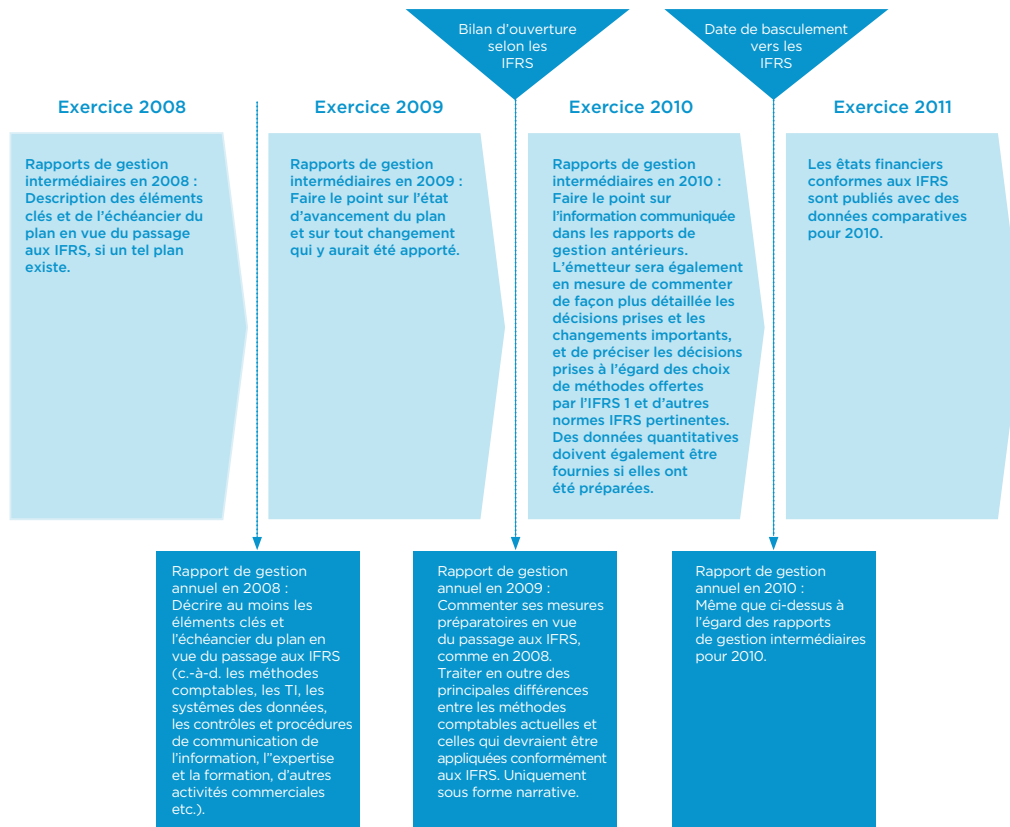
Le contrôle interne et l'attestation : version 2006 — Recommandations à l'intention des administrateurs

Le contrôle interne et les petits émetteurs. Attestation et information en matière de conception du contrôle interne à l'égard de l'information financière : Recommandations à l'intention des petites sociétés ouvertes



Annexe

Synthèse de l'information à fournir dans les rapports de gestion intermédiaires et annuels en vue du passage aux IFRS selon l'Avis 52-320



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 commencé 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 relatives à diverses initiatives de gestion du changement. Il a été associé de vérification jusqu'en 2003, puis a rejoint 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 de services techniques, organisationnels et de gestion de projet liés à la modification de méthodes comptables, à la transformation de services de comptabilité, à des initiatives d'attestation à l'égard du contrôle interne et à la modification de 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 chez Ernst & Young, M. Greiss assure la coordination des services fournis aux clients en matière d'IFRS. Il prend fréquemment la parole à titre de conférencier lors de conférences et de séminaires de grande envergure 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 d'adoption des IFRS à des clients de divers secteurs d'activité.

M. Sharp possède une grande expérience en matière de changements de référentiel comptable et de son incidence 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: 978-1-55385-379-4
ISBN-10: 1-55385-379-2



9 781553 853794
04001053



COLLECTION



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