



IFRS – L'EXPÉRIENCE EUROPÉENNE Les principes d'une mise en oeuvre réussie

SERVICES CONSULTATIFS EN RISQUE • FISCALITÉ • FINANCE ET COMPTABILITÉ

Jefferson Wells offre des services professionnels dans les domaines des services consultatifs en risque, de la fiscalité, de la finance et de la comptabilité. Nous comptons parmi notre clientèle des entreprises figurant aux classements Fortune 500, Global 1000, ROB Top 1000 Public et ROB Top 350 Private et ce, grâce à nos professionnels chevronnés situés dans nos bureaux dans le monde entier. Pour en savoir plus sur notre entreprise et sur nos services professionnels, communiquez avec votre responsable local de l'expansion commerciale ou visitez notre site Web à www.jeffersonwells.ca.

Le Conseil des normes comptables (CNC) a récemment établi un échéancier et des lignes directrices en prévision de l'adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS) qui pourrait avoir lieu dès 2009 et de leur application obligatoire à compter de 2011. La transition des principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada aux normes IFRS est en cours.

Parce qu'elles ont réussi la transition vers les IFRS et qu'elles présentent des similitudes avec les sociétés canadiennes, les entreprises européennes illustrent bien l'exemple à suivre pour effectuer cette transition au Canada.

CONTEXTE

En 2002, la Commission européenne a voté en faveur d'un règlement obligeant les sociétés européennes cotées à préparer des états financiers consolidés conformément aux IFRS adoptées par l'Union européenne, cela pour chaque exercice débutant le 1^{er} janvier 2005 ou ultérieurement. Certains États membres ont autorisé les sociétés cotées n'ayant que des titres d'emprunt à reporter l'application des IFRS jusqu'en 2007. De plus, chaque État membre de l'Union européenne avait le choix d'imposer ou de permettre aux sociétés non cotées d'appliquer les IFRS-UE au lieu des PCGR nationaux.

Certains pays européens ont autorisé l'adoption anticipée des IFRS au sein de leurs marchés. Fait intéressant, 29 pour cent des participants à un sondage mené

par l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) ont adopté les IFRS en avance. Plus particulièrement, depuis 1998, l'Allemagne permet aux sociétés mères cotées de préparer leurs comptes consolidés conformément aux normes comptables acceptées internationalement. Plusieurs grandes sociétés allemandes ont adopté les normes comptables internationales avant les autres pays de l'Union européenne.

Selon une étude connexe de l'ICAEW, « la mise en oeuvre des IFRS a été un défi [pour les sociétés européennes], mais elle a été couronnée de succès ». Les entreprises qui se sont montrées efficaces dans l'application des IFRS avaient généralement entrepris la démarche sans tarder; elles avaient en outre considéré attentivement les questions comptables d'un intérêt particulier et avaient mis l'accent sur une saine gestion des projets et du changement.

L'EXAMEN DES QUESTIONS COMPTABLES

L'application d'une nouvelle norme comptable peut avoir une incidence importante sur une entreprise. Or, le passage aux IFRS peut entraîner l'application simultanée de multiples normes ayant des effets sur les politiques, les procédés, les technologies et les contrôles. Ce sont les traitements comptables particuliers qui semblent poser le plus grand défi aux entreprises en transition vers les IFRS.

À titre d'exemple, 43 pour cent des participants au sondage de l'ICAEW estiment que la comptabilité des instruments dérivés est un peu plus ou beaucoup plus difficile à comprendre et 40 pour cent estiment que cela est vrai des instruments financiers. L'impôt sur le revenu reporté, les regroupements d'entreprises et les devises étrangères complètent la liste des cinq questions comptables les plus complexes. La liste des cinq aspects les plus coûteux reprend certains des éléments précédents et comprend notamment : les instruments dérivés, les coûts généraux, les pensions des employés, la constatation des produits et les instruments financiers.

Dans son examen des états financiers consolidés de sociétés cotées faisant partie du FTSE 350 et d'entreprises de moindre taille, le Financial Reporting Review Panel (UK) « déplore la tendance à inclure des descriptions passe-partout des politiques comptables ». Les autorités de réglementation s'attendaient à ce que les entreprises décrivent plus précisément leurs politiques comptables afin d'aider les investisseurs à mieux comprendre la notion d'une « application propre à l'entreprise ».

Comme les sociétés canadiennes prépareront un ensemble d'états financiers *pro forma* basés sur les IFRS au moins une année avant l'adoption des nouvelles normes, le Conseil et les directions d'entreprise pourront mieux communiquer aux parties prenantes externes l'effet de ces changements sur les politiques comptables. Les entreprises devront prévoir suffisamment de temps dans leurs plans de projet pour communiquer l'information financière conformément aux PCGR canadiens et aux IFRS, ce qui leur permettra de vérifier le bon fonctionnement des processus et des applications.

Selon le rapport de l'ICAEW, « les grandes entreprises surtout s'étaient préparées d'avance, et avaient consacré d'importantes ressources à l'éducation et à la formation de leurs conseils, de leur personnel et des investisseurs ». L'une d'elles a même utilisé en parallèle les systèmes comptables basés sur les PCGR et les IFRS pendant six mois afin d'aider son conseil à bien saisir les changements liés à la transition.

Comme le démontrent ces exemples, les entreprises doivent évaluer soigneusement les modifications aux politiques comptables et les exemptions accordées lors de la première adoption des IFRS. Elles doivent prendre le temps d'étudier l'effet de ces modifications sur les bilans d'ouverture de leurs états financiers, les paramètres financiers et les rapports courants sur les gains et pertes.

LA GESTION DE LA TRANSITION

Les sociétés mondiales qui font la transition vers les IFRS devront évaluer dans quelle mesure elles appliqueront

les IFRS à la préparation de leurs rapports de gestion et à d'autres tâches internes telles que la planification et l'établissement des prévisions. Selon l'étude de l'ICAEW, 69 pour cent des organisations utilisent les IFRS pour établir leurs rapports internes et 48 pour cent y voient un avantage.

Il faut aussi mentionner l'effet qu'auront les IFRS sur les politiques internes des entreprises. L'application des IFRS à la préparation des rapports d'information internes peut améliorer la cohérence et la comparabilité des rapports d'unités fonctionnelles dans un contexte d'activités décentralisées, et ainsi améliorer le processus décisionnel de la direction. De plus, les IFRS ont eu

IFRS 1 : PREMIÈRE ADOPTION DES IFRS

L'IFRS 1, Première adoption des IFRS, prévoit des exemptions facultatives qui peuvent être appliquées au premier bilan produit selon les IFRS. Ces exemptions ont pour objet d'atténuer la confusion découlant du fait que les premiers adoptants doivent appliquer des dispositions de transition relatives aux IFRS existantes et aux normes comptables internationales. Selon l'étude de l'ICAEW :

- Toutes les entreprises se sont prévaluées de l'exemption pour regroupement d'entreprises afin d'éviter le retraitement des acquisitions antérieures à la transition.
- Aucun premier adoptant n'a utilisé la juste valeur ou la réévaluation comme coût présumé des immobilisations incorporelles.
- Toutes les entreprises qui ont opté pour la méthode du « corridor », laquelle consiste à enregistrer les revenus et les dépenses liés aux changements de valeur d'un régime de retraite seulement s'ils dépassent les limites établies, ont constaté tous les gains et les pertes au moment de la transition.
- Toutes les entreprises se sont prévaluées de l'exemption pour le montant cumulé des différences de conversion des devises étrangères, ont remis les soldes existants à zéro et ont transféré le montant à compenser aux fonds propres.
- Toutes les entreprises se sont prévaluées de l'exemption pour instruments financiers composés, ce qui a éliminé la nécessité de distinguer les composantes passif et actif des instruments financiers lorsque la composante actif n'est plus en circulation à la date de transition.

un effet concret sur les pratiques commerciales des entreprises. Les nouvelles méthodes de traitement des instruments financiers, des baux, de la propriété, des usines et de l'équipement ainsi que d'autres contrats tels que des franchises et des clauses restrictives influent sur l'analyse financière qui sous-tend de nombreuses décisions. Les entreprises voudront peut-être revoir ou renégocier les engagements contractuels conclus pendant ou avant le processus d'adoption des IFRS.

Notons que le CNC a réussi à suggérer des changements aux modifications proposées à l'IFRS 1 qui permettraient aux entreprises canadiennes d'être exemptées de l'application rétrospective des IFRS aux biens pétroliers et gaziers selon la méthode de capitalisation du coût entier prévue par les PCGR antérieurement en application. Les entreprises pourraient ainsi choisir d'évaluer les biens d'exploration et d'évaluation selon le montant établi d'après les PCGR antérieurs, et d'évaluer les biens pétroliers et gaziers en phase de développement ou de production en assignant le montant établi en vertu des PCGR antérieurs au prorata des biens sous-jacents d'après le volume des réserves ou la valeur des réserves à cette date. En ce qui concerne les activités assujetties à une réglementation des tarifs au Canada, une entreprise pourrait choisir d'utiliser la valeur comptable des immobilisations corporelles détenues ou détenues antérieurement aux fins de telles activités à titre de coût présumé à la date de transition aux IFRS dans la mesure où il serait impossible d'effectuer un retraitement rétrospectif et d'utiliser la juste valeur en tant que coût présumé. Ces exemptions touchent uniquement les bilans produits au moment de la conversion aux normes IFRS et non les bilans subséquents, qui devront comprendre au moment de les établir une évaluation de la valeur juste et un test de dépréciation. Les modifications proposées à l'IFRS 1 sont encore à l'étape de projet et des commentaires finaux sont attendus au milieu de l'année 2009.

Par ailleurs, le CNC a aussi confirmé auprès de l'IASB, en vertu des modifications proposées à l'IFRS 1, que les entreprises canadiennes pourraient être exemptées de l'application de l'IFRIC 4 à l'évaluation des contrats de location existants en vertu des IFRS, une exemption applicable, encore une fois, uniquement au moment de la conversion aux normes IFRS. Pour avoir droit à cette exemption, le premier adoptant devra arriver aux mêmes conclusions en vertu des PCGR antérieurs, sauf en ce qui concerne les dispositions de droit acquis / d'allègement pour des contrats octroyés ou acquis avant une certaine date tel que requis par l'IFRIC 4 en vertu de la norme canadienne équivalente, *Comment déterminer si un accord est assorti d'un contrat de location, Abrégé 150*, selon laquelle un contrat faisant déjà l'objet d'un droit acquis pourrait être inadmissible à cette exemption proposée à l'application de l'IFRS 1.

Par ailleurs, les entreprises devront tenir compte de l'effet possible d'une modification des politiques internes sur les régimes de rémunération et les paramètres d'exploitation pour s'assurer qu'elles continuent de prendre de bonnes décisions de gestion quelle que soit la méthode comptable retenue. L'adoption de nouvelles politiques comptables et la modification du processus d'établissement des rapports internes, des régimes de rémunération et des paramètres d'exploitation auront un effet direct sur le personnel non financier. Une étude menée par le CFO Executive Board montre que deux des cinq plus grands défis liés à l'adoption des IFRS seront de former et d'éduquer le personnel ne faisant pas partie du bureau du contrôleur et de communiquer aux principales parties prenantes externes l'importance de la transition aux IFRS.

De plus, selon le sondage de l'ICAEW, un sous-groupe d'entreprises a recensé des pratiques qui, bien appliquées, auraient peut-être beaucoup réduit les coûts de mise en application des IFRS, à savoir :

- Mieux former le personnel
- Amorcer le processus plus tôt
- Mieux évaluer l'effet de la transition au départ
- Mieux gérer le projet
- Mieux communiquer avec les filiales

Le passage aux IFRS est plus qu'un exercice de comptabilité; cela exige un grand effort de formation et de communication. À titre d'exemple, une société membre du CFO Executive Board a élaboré des méthodes de formation et de communication sur mesure à l'intention de certaines parties prenantes, dont le personnel financier et non financier, les cadres dirigeants et des groupes externes.

Il ne fait aucun doute que la gestion de l'aspect humain de cet exercice joue un rôle essentiel dans la mise en oeuvre rentable des IFRS. Il va sans dire que, dans un projet de cette envergure, il faut allouer beaucoup de temps et d'effort à la planification et à la gestion de projet : c'est une des clés du succès. En outre, les sociétés qui visent à mettre en oeuvre les IFRS doivent gérer le processus de changement au moyen de formations et de communications ciblées.

COÛTS ET BÉNÉFICES

Les entreprises européennes disposaient de trois ans pour passer d'un système d'information financière basé sur des PCGR à un système basé sur les IFRS. Les sociétés canadiennes devront amorcer leur transition au moins deux à trois ans avant la date de déclaration obligatoire. De plus, les sociétés devraient faire une évaluation des incidences avant le début de la période de transition afin de déterminer l'étendue et la durée des travaux à effectuer. L'évaluation servira

COÛTS DE LA TRANSITION AUX IFRS - RÉPARTIS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION ET LE TYPE DE COÛT (000 EUROS)

| Type de coût | <500 mm EUROS | 500 mm à 5000 mm EUROS | > 5000 mm EUROS |
|---|---------------|------------------------|-----------------|
| Équipe de projet IFRS | 64 | 261 | 768 |
| Changements - logiciels et systèmes | 56 | 43 | 566 |
| Vérification externe | 85 | 109 | 541 |
| Conseils techniques externes | 129 | 125 | 376 |
| Formation du personnel | 35 | 58 | 299 |
| Autres employés | 33 | 75 | 271 |
| Communications avec des tierces parties | 36 | 30 | 296 |
| Conseils d'ordre fiscal | 55 | 57 | 157 |
| Coûts des données externes additionnelles | 32 | 75 | 95 |
| Renégociation des clauses restrictives | 29 | 34 | 61 |

aussi à recenser les récentes améliorations susceptibles de simplifier la mise en oeuvre des IFRS.

Selon une étude menée par le Corporate Executive Board, les entreprises européennes ayant un revenu de plus de 5 milliards de dollars US ont affecté en moyenne 3,3 millions de dollars US à la mise en oeuvre des IFRS. Plus de la moitié des entreprises ont mis une à deux années à faire la transition et 40 pour cent ont mis plus de deux ans. L'ICAEW estime que les entreprises européennes avec un revenu de 500 millions à 5 milliards d'euros ont affecté 0,05 pour cent de leur revenu au passage des PCGR locaux aux IFRS la première année. Le tableau de l'ICAEW présenté ci-dessus résume les coûts en fonction de la taille de l'entreprise et des types de coûts.

Le sondage de l'ICAEW a aussi permis de dresser le portrait des entreprises les plus susceptibles de bénéficier de la conversion aux IFRS et a révélé que « les grandes entreprises qui comptent davantage sur le financement par actions et qui ont une plus grande présence internationale perçoivent davantage les avantages des IFRS que les autres entreprises ».

Les entreprises qui font des affaires à l'extérieur de l'Amérique du Nord ont constaté qu'elles pouvaient souvent tirer profit de l'expérience des IFRS acquise par leurs filiales. De plus, ces entreprises étaient plus aptes à rationaliser le processus de transition partout où elles exercent leurs activités. En général, les coûts du passage aux IFRS représentaient un pourcentage moins élevé du revenu des grandes entreprises puisque celles-ci peuvent étaler les coûts fixes du projet sur une plus large assise.

Cette expérience de la mise en oeuvre des IFRS est donc semblable à l'expérience C-SOX (Projet de loi 198) au Canada, où les coûts de la mise en oeuvre représentaient un pourcentage moins élevé du revenu des grandes entreprises que de celui des entreprises déclarantes de moindre taille. Enfin, la transition aux IFRS était aussi une occasion pour les entreprises d'améliorer leurs communications avec les groupes d'investisseurs, ce qui a facilité la recherche de capitaux.

Les efforts et les coûts nécessaires à la mise en application des IFRS semblent faire l'objet d'un consensus. La question qui s'impose est de savoir si les changements liés aux résultats financiers et les gains réalisés au plan de l'efficacité surpassent les coûts engendrés par la transition aux IFRS. Il s'agit donc de faire une première évaluation au début de la démarche de transition et de commencer à planifier en prévision de la transition finale obligatoire.

En prenant les devants, les entreprises peuvent récolter les bénéfices de la transition tout en en atténuant les inconvénients.

L'ÉTABLISSEMENT D'UN ÉCHÉANCIER POUR LA MISE EN APPLICATION DES IFRS

Si l'on se fie à l'exemple des entreprises européennes, la transition aux IFRS devrait durer de deux ans et demi à trois ans. En travaillant à rebours, les entreprises utiliseront en parallèle deux systèmes comptables durant les derniers 6 à 12 mois afin de vérifier l'efficacité des processus et des contrôles. De plus, elles expliqueront à l'interne l'effet des IFRS sur les états financiers clés et les

paramètres tels que l'indicateur de rendement clé (non-PCGR) du ratio d'endettement. Au préalable, les entreprises mettront de 12 à 18 mois à intégrer les changements de systèmes, de processus et de contrôles liés à l'adoption des IFRS. De six à 12 mois avant la mise en œuvre réelle, les entreprises devront évaluer les répercussions de la transition, aligner des ressources et mettre au point les changements à apporter.

L'adoption des IFRS oblige les entreprises à présenter des bilans comparables pendant deux ans. En vertu de l'IFRS 1, *Première adoption des IFRS*, les entreprises doivent préparer un bilan d'ouverture de leur situation financière au début de la première période de présentation, soit la date de transition.

ÊTES-VOUS PRÊTS À FAIRE LA TRANSITION AUX NORMES IFRS?

La transition aux normes IFRS constitue une vaste démarche faisant appel à des compétences diverses. Les sept facteurs clés énumérés ci-dessous aideront les entreprises à évaluer leur aptitude à passer aux IFRS :

1. Les cadres donnent le ton.

Les cadres dirigeants sont-ils résolus à tirer profit des avantages d'une fonction finance véritablement globale ou perçoivent-ils l'adoption des IFRS comme une autre mesure de conformité qui détournera les ressources et l'attention des activités commerciales? En aidant les hauts dirigeants à comprendre l'importance que revêt le passage aux IFRS pour les activités opérationnelles et le processus décisionnel, on s'assurera de disposer des ressources nécessaires à la transition.

2. Des politiques et des procédures bien documentées.

Les politiques et les procédures sont-elles documentées et à jour et résisteraient-elles à un examen approfondi par une tierce partie? À l'instar des sociétés assujetties à la C-SOX (Projet de loi 198), les entreprises dotées de politiques et de procédures saines pourront réduire considérablement les travaux de rationalisation et de consolidation nécessaires à la mise en application des IFRS. L'évaluation de l'impact des IFRS sur l'entreprise et l'augmentation de l'efficacité grâce à la mondialisation de la fonction finance reposent sur des politiques et des procédures saines.

3. Des employés qualifiés en matière d'IFRS.

Vos employés ont-ils l'expérience des IFRS? De nombreuses multinationales trouveront des employés ayant ces compétences dans leurs filiales à l'extérieur du Canada. Mettre en place des programmes qui misent sur l'expérience de ces employés – par exemple, en les affectant à des postes au Canada pendant un certain temps – serait bénéfique tant pour les personnes que

pour l'entreprise. Cela permettrait aussi de réduire le coût global de la mise en œuvre en diminuant le recours à des ressources externes. Cette expérience sera importante au moment d'effectuer une première évaluation de l'impact des IFRS.

4. La formation sur les normes IFRS doit aussi s'adresser au personnel clé des services hiérarchiques et opérationnels.

Les entreprises doivent éviter de restreindre la formation sur les normes IFRS au seul personnel financier en laissant de côté les gestionnaires qui ne seraient ainsi pas en mesure de comprendre les résultats présentés dans les rapports internes. Les entreprises doivent déterminer l'aire de diffusion de l'information financière et formuler une stratégie pour préparer les principales parties prenantes à utiliser l'information en question.

5. Autres ressources clés qualifiées.

Avez-vous des employés qui ont les compétences requises? L'application des IFRS exigera un vaste éventail de compétences, notamment dans les domaines de la comptabilité technique, de l'analyse financière, de la gestion de projet, de la gestion des processus, de la technologie informatique, de la fiscalité, des contrôles internes, etc. Il serait sage de constituer les équipes pendant la phase d'évaluation afin d'aborder toutes les questions en cause. Cela inclut les exigences réglementaires et les exigences relatives à la déclaration des risques.

6. La capacité de poser des jugements comptables.

L'application de normes IFRS fondées sur des principes laisse plus de place au jugement comptable des préparateurs d'états financiers. En vertu de la C-SOX, les émetteurs n'ont droit qu'à une quantité limitée de conseils de la part de leurs cabinets de vérification. Les entreprises doivent embaucher du personnel ou faire appel à une entreprise de services professionnels ayant l'expérience nécessaire pour prendre et soutenir des décisions comptables vitales et en assurer l'exécution. En mobilisant ces ressources rapidement, les entreprises peuvent prévenir les pénuries de ressources, les problèmes de vérification, les principales faiblesses ainsi que les longs et coûteux désaccords avec les vérificateurs externes. De plus, les cadres dirigeants et le comité de vérification doivent être prêts à établir un climat éthique approprié dans l'ensemble de l'entreprise.

7. Centralisation des activités et complexité de l'organisation.

Les entreprises dotées de fonctions de finance et de contrôle centralisées qui ont commencé à utiliser des systèmes et des processus comptables communs auront une importante longueur d'avance. Elles seront en mesure d'appliquer les IFRS plus rapidement et de favoriser la cohérence au sein de leur organisation

en misant sur des systèmes et des processus standard. Ces entreprises pourront aussi compter sur leurs fonctions de finance et de contrôle centralisées pour accélérer la sélection et la mise en application d'approches particulières en matière d'IFRS.

Les entreprises complexes et décentralisées doivent être particulièrement conscientes de l'urgence entourant l'application des IFRS, car elles doivent évaluer l'ampleur de la tâche et établir en sous-œuvre le fondement d'une plate-forme comptable commune, y compris un plan comptable standard. Ces initiatives donnent souvent des résultats immédiats en termes de rationalisation des processus et de simplification des contrôles et l'entreprise est ainsi en mesure d'effectuer le passage aux IFRS à la date exigée.

Les entreprises décentralisées pourraient avoir des avantages insoupçonnés puisqu'elles ont probablement dans leurs filiales étrangères des employés qualifiés dans l'utilisation des IFRS. En misant sur ces compétences et sur les politiques et les procédures en place, les entreprises internationales peuvent se familiariser rapidement avec les IFRS.

Pour se préparer à la mise en application des IFRS, les entreprises doivent se doter d'un plan exhaustif dans lequel sont traitées les questions essentielles de la comptabilité technique, de la formation, des communications et de la gestion de projet. Le plan de mise en application devrait s'appuyer sur une évaluation à volets multiples des questions relatives à la comptabilité technique, aux processus financiers, à l'établissement des rapports de rendement de l'entreprise, aux contrôles internes et aux politiques et procédures.

CONCLUSION

L'expérience des entreprises européennes a permis de dégager un ensemble précis de facteurs concourant au succès de la mise en application des IFRS : 1) amorcer la démarche sans tarder, 2) effectuer la mise en application à partir d'un plan de projet solide, 3) communiquer efficacement avec les parties prenantes internes et externes et, sans oublier, 4) donner de la formation aux parties prenantes à l'interne.

Toute évaluation de l'impact du passage aux IFRS devrait aborder la question de l'effet des IFRS tant sur les états financiers que sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Un des grands avantages du passage aux IFRS est de permettre aux entreprises d'instituer une fonction finance globale avec rationalisation des activités, des politiques, des processus et des contrôles; une technologie consolidée;

des ressources optimisées; et une meilleure capacité de soutien décisionnel.

JEFFERSON WELLS

Jefferson Wells offre des solutions et des services complets dans les domaines de l'information financière et de la comptabilité technique, y compris la recherche, la documentation, la conformité aux exigences de reddition de compte et la transmission des connaissances. Puisque nous ne fournissons pas de services d'attestation des états financiers, nous pouvons aider les émetteurs à faire la transition vers les IFRS sans problèmes d'indépendance et de conflits d'intérêts.

Nos clients bénéficient du plein éventail de compétences requises pour évaluer et appliquer les IFRS, notamment:

- comptabilité technique
- gestion de projet
- révision et élaboration des politiques et procédures
- stratégie fiscale et mise en application
- gestion du risque
- évaluation et mise en place des contrôles internes
- surveillance continue des contrôles
- gestion du rendement de l'entreprise
- optimisation du centre de services partagés
- amélioration des processus financiers

Ouvrages cités :

The Institute of Chartered Accountants in England and Wales. EU Implementation of IFRS and the Fair Value Directive: A report for the European Commission. Octobre 2007.

Moya, Soledad; Perramon, Jordi; et Constans, Anselm. IFRS Adoption in Europe: The Case of Germany.

CFO Executive Board. Key Developments in Corporate Control: Managing a Successful IFRS Transition.