

CA

magazine

Succès sur
deux roues 6

Compatibilité en
milieu de travail 9

Essor de la
géolocalisation 12

août 2010

www.camagazine.com



**PME et transfert
d'entreprise familiale** p. 30

Fiscalité et carbone p. 33

Fraude en entreprise p. 39

Mariages d'éléphants p. 44



Les IFRS

**Bien informer les
parties prenantes** p. 26

UN COEUR D'OR

Mineur et philanthrope p. 18

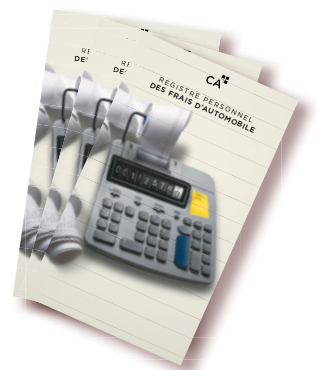
Benoit La Salle, président
et chef de la direction, SEMAFO



Un moyen éprouvé de favoriser la croissance de votre cabinet

Le *Registre personnel des frais d'automobile* vous aidera, à moindres frais, à attirer de nouveaux clients potentiels et à rappeler à vos clients actuels les services à valeur ajoutée que vous, en tant que CA, leur offrez.

Personnalisez votre registre en y faisant figurer le nom et le numéro de téléphone de votre cabinet!
Appelez-nous au 1-888-217-0039 pour en savoir plus.



Pour en savoir plus ou pour commander, rendez-vous à l'adresse :
boutiqueCA.ca/rpa10

AOÛT 2010 Volume 143, n° 6

Rédacteur en chef	Christian Bellavance
Rédacteur en chef édition anglaise	Okey Chigbo
Directrice artistique	Bernadette Gillen
Directeur artistique adjoint	Kevin Pudsey
Rédactrices principales	Bernadette Kuncevicus Tamar Satov
Rédactrice	Yvette Trancoso
Rédactrice-révisure	Marie-Josée Boucher
Rédactrice en chef édition Internet	Margaret Craig-Bourdin
Producteur, édition Internet	Alan Vintar
Adjointe à la rédaction	Harriet Bruser
Directrice de la traduction	Suzanne Mondoux
Collaborateurs	Steve Brearton
Michael Burns, MBA, CA	Jim Carroll, FCA
Marcel Côté	John Tabone, MBA
Responsables de rubrique et conseillers techniques :	
Certification	Yves Nadeau, CA
Droit	Jo-Anne Demers, BA, LLB
Évaluation d'entreprises	Stephen Cole, CBV, FCA
Finance	Peter Hatges, CA, EEE, CF
Fiscalité	Trent Henry, CA
Fiscalité - PME	Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA
Formation	Christine Wiedman, PhD, FCA
Fraude	David Malamed, CA-EJC, CPA (Ill.), CFF, CFE, CFI, CA
Gestion de cabinet	Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
Informatique	Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA
Insolvabilité	Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
Planification financière	Garnet Anderson, CFA, CA
Recherche et normes	Ron Salole, vice-président, Normalisation
Ressources humaines	Carolyn Cohen, MSW, CA
Éditrice	Cairine M. Wilson, MBA, vice-présidente, Services aux membres
Responsable, ventes et marketing	Brian Loney 416-204-3235 brian.loney@cica.ca
Responsable des ventes publicitaires	Bruce Feaver 416-204-3254 bruce.feaver@cica.ca
Représentant publicitaire au Québec	Serge Gamache 450-651-4257 sergegamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces	Darcey Romeo 416-204-3257 darcey.romeo@cica.ca
Coordonnateur de la publicité	Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage	Annette DaRocha 416-204-3367
Conseil consultatif sur la rédaction de <i>CAmagazine</i>	
Doug McPhie, FCA, président	Blair Davidson, FCA
Margaret Albanese, CA	Phillip Gaunce, CA
Nancy Cheng, FCA	Michel Magnan, FCA

Toronto : 277, rue Wellington Ouest (Ontario) M5V 3H2.
Tél. : 416-977-3222. Téléc. : 416-204-3409.
Montréal : 680, rue Sherbrooke Ouest, 17^e étage (Québec)
H3A 2S3. Tél. : 514-285-5002. Téléc. : 514-285-5695.
Abonnement : Tél. : 416-977-0748 ou 1-800-268-3793. Téléc. : 416-204-3416
Internet : <http://www.camagazine.com>
Courriel : camagazine@cica.ca
lettres.camagazine@cica.ca
annonces.camagazine@cica.ca

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de l'Institut. Copyright 2010.

Abonnement : 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 28 \$ pour les non-membres. L'exemplaire se vend 4,75 \$. — À l'étranger : 72 \$ par année; l'exemplaire se vend 6,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : R106861578.
IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : *CAmagazine*, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. *CAmagazine* est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : *CAmagazine* reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à *CAmagazine* deviennent la propriété de *CAmagazine* et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de *CAmagazine*.



L'indispensable communication

Les entreprises doivent s'assurer que leurs parties prenantes sont bien au fait des nouvelles normes

Depuis quelques années, les entreprises qui ont une obligation d'information du public ont consacré beaucoup de ressources financières et humaines afin de se préparer au passage aux IFRS le 1^{er} janvier 2011. Or, un sondage récent de KPMG montre que la majorité des analystes financiers, qui ont une influence directe sur le cours des actions, ne s'intéressent pas vraiment aux IFRS! Cette nouvelle surprise envoie un message urgent : les entreprises doivent absolument faire part à leurs parties prenantes de leur degré de préparation, de leurs choix comptables et d'autres facteurs clés d'information financière si elles veulent éviter des conséquences fâcheuses. Dans «Les IFRS, vous connaissez?», (p. 26), John Lorinc décrit les mesures que les entreprises devraient mettre en place pour remédier à la situation.

Nous entendons parfois parler de CA qui sortent des sentiers battus. C'est le cas de Benoit La Salle. Il a quitté le cabinet comptable mont-réalais qu'il avait cofondé pour créer une société minière aurifère en Afrique occidentale. Dans «Un cœur d'or» (p. 18), Yan Barcelo raconte l'histoire de ce CA, dont l'aventure a commencé au hasard d'un voyage humanitaire en Afrique.

Nous rubriques traitent de fiscalité (Le transfert d'une entreprise familiale, p. 30 et Fiscalité et changement climatique, p. 33), de normalisation (La juste mesure de la volatilité, p. 36) et de fraude (Alerte à la fraude, p. 39). Dans Virtualités, Jim Carroll se penche sur la géolocalisation, secteur d'activité fondé sur la technologie GPS. Dans L'essor de la géolocalisation (p. 12), il explique que ce secteur est en train de révolutionner les modèles d'affaires, tant pour les consommateurs que pour les entreprises.

Vous vous souvenez des projets de fusion bancaire qu'Ottawa a rejetés il y a 12 ans? Dans Perspectives (Gare aux mariages d'éléphants!, p. 44), Marcel Côté nous rappelle que les fusions de grandes institutions donnent rarement des résultats concluants.

Je souhaite la bienvenue à David Malamed, CA-EJC, CPA (Ill.), CFF, CFE et CFI, associé en juricomptabilité chez Grant Thornton à Toronto. Il est le nouveau rédacteur technique de la rubrique Fraude, en remplacement de Roddy Allan, que je remercie de sa contribution au cours des huit dernières années. Enfin, je tiens aussi à remercier l'équipe de *CAmagazine*, l'ICCA, tous les collaborateurs du magazine et surtout vous, les lecteurs, du soutien que vous m'avez accordé pendant les 19 dernières années. J'ai d'abord été directeur de la version française à Montréal, puis rédacteur en chef à Toronto pendant 14 ans. Quand vous lirez ces lignes, j'assumerai de nouvelles fonctions auprès de Financial Executive International Canada (FEI Canada). Merci de cette occasion qui m'a été donnée de vous servir au cours de toutes ces années!



Christian Bellavance, rédacteur en chef

avant-scène

4 BOÎTE AUX LETTRES

6 PERSONNALITÉS

Adepte de cyclisme, Tom McKee possède une boutique d'équipement de vélo à Edmonton. Il déploie aussi maints efforts pour créer une communauté de cyclistes.

6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Un magazine qui vaut de l'or

- L'audition interne en évolution
- Expertise • Chiffrier
- Tout le monde en parle

9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

La compatibilité l'emporte sur les compétences • Souvenirs fiscaux

- Question de confiance • CV internationaux • Le vert, valeur sûre

10 **VALEUR AJOUTÉE** Convivialité du régime fiscal : le Canada au 2^e rang

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

L'indispensable communication

12 VIRTUALITÉS

L'essor de la géolocalisation

44 PERSPECTIVES

Gare aux mariages d'éléphants!



articles de fond

18 Un cœur d'or

Les hasards d'un voyage humanitaire ont ouvert les yeux de Benoit La Salle sur le potentiel économique de l'Afrique de l'Ouest. Il y a ouvert trois mines d'or : au Burkina Faso, en Guinée et au Niger.

PAR YAN BARCELO

26 Les IFRS, vous connaissez?

À quelques mois de l'entrée en vigueur des IFRS, il appert que plusieurs parties prenantes n'en savent pas beaucoup sur ces nouvelles normes. Les sociétés doivent réagir rapidement afin d'éviter les mauvaises surprises.

PAR JOHN LORINC

rubriques

30 Fiscalité - PME

Des stratégies appropriées à la situation du propriétaire d'entreprise familiale peuvent minimiser l'impôt au moment du transfert.

Par **Jeff Greenberg**

33 Fiscalité

Les initiatives liées aux changements climatiques doivent être menées en collaboration avec le service de fiscalité de l'entreprise.

Par **Bruce Sprague**

36 Normalisation

En matière d'options sur actions et de bons de souscription, la volatilité implicite semble offrir une évaluation plus juste.

Par **John Ross**

39 Fraude

En période économique favorable ou difficile, la fraude en entreprise peut prendre plusieurs formes.

Par **David Malamed**



actualités

13 LA NORMALISATION EN BREF

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

répertoire

42 SERVICES PROFESSIONNELS

43 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

43 PETITES ANNONCES

Dernières nouvelles, mises à jour en fiscalité, offres d'emploi, articles supplémentaires, archives :
vous trouverez tout cela (et plus encore) à www.CAmagazine.com.



Boîte aux lettres

FORMATION CONTINUE

J'ai lu l'article «Un portefeuille à valeur ajoutée» (rubrique Planification financière personnelle du numéro d'avril) avec intérêt, et je suis d'accord avec l'auteure, Deborah Wetmore. Ses constatations concordent avec ce que je vois depuis 20 ans comme planificateur financier. Plus que jamais, les gens veulent obtenir un avis objectif et indépendant tant pour leurs placements que pour leurs assurances. Toutefois, l'affirmation «le CA peut offrir un deuxième avis précieux» devrait plutôt se lire «le CA qui détient un titre de planificateur financier peut offrir un deuxième avis précieux». Ce n'est pas clair dans l'article, mais les CA cités, Tim Coakwell et Karen Slezak, portent le titre de CFP.

Les aspirants CA ne reçoivent pas de formation en matière de placements, d'assurances et de retraite, à moins que les programmes n'aient changé depuis que j'ai fait mes études. Il leur faut d'abord obtenir une formation appropriée pour pouvoir offrir des services crédibles dans ces domaines. Avant de suivre des cours en planification financière, puis en assurances, je n'avais aucune idée de l'ampleur des connaissances à acquérir en plus de ma formation de CA. Nous voulons que nos clients exigent que ceux qui leur offrent des services comptables et fiscaux aient un titre comptable professionnel, et le même raisonnement doit s'appliquer à la planification finan-

cière. Je recommande le titre de planificateur financier enregistré de l'Institute of Advanced Financial Planners, ou celui de CFP, du Conseil relatif aux standards des planificateurs financiers (CRSPF), dont les programmes solides sont reconnus. En tant que membre fondateur du CRSPF, l'ICCA devrait exiger que les CA acquièrent des titres de compétence appropriés avant de se présenter comme planificateurs financiers.

Les CA en cabinet devraient envisager d'aller chercher des titres supplémentaires, et ainsi élargir leurs compétences, tout en satisfaisant aux exigences en matière de formation continue.

Nos clients nous paient pour obtenir des conseils, mais ils paient inévitablement un courtier pour acheter des produits. Nous sommes désavantagés par rapport aux autres planificateurs financiers qui remplissent ces deux fonctions, car nos règles de déontologie nous empêchent d'accepter des commissions de recommandations, directes ou indirectes, de la part des courtiers. En revanche, je constate que mes services de planification financière débouchent souvent sur la préparation de déclarations fiscales et la prestation de conseils d'affaires.

Je remercie l'auteure pour cet article fouillé fort utile pour les CA qui envisagent d'élargir leurs compétences et d'offrir des services dans ce domaine très valorisant.

Blair Corkum

**CA, R.F.P., CFP, AVA, RHU, FDS
Charlottetown**

Réponse de l'ICCA :

M. Corkum livre un message important à la profession. À titre de CA et de professionnels, lorsque nous nous présentons comme experts dans un domaine particulier, nous nous devons d'avoir les compétences, les connaissances et les habiletés pertinentes. Notre processus d'admission et l'Évaluation uniforme (EFU), aussi rigoureux soient-ils, visent à préparer les étudiants à accéder à la profession de CA. Bien que la *Grille de compétences des candidats à l'EFU* comprenne des éléments de planification financière, notre formation préagrément ne vise pas à nous préparer à agir à titre d'experts en planification financière (pas plus qu'en juricomptabilité, en technologies de l'information, en évaluation d'entreprises ou en finance d'entreprise, par exemple). Les programmes postagrément bien établis, comme celui permettant d'obtenir le titre de CFP, sont d'excellentes occasions pour les CA de compléter leur formation et d'annoncer leur expertise au public.

Les lettres doivent être envoyées au rédacteur en chef de *CAmagazine*, 277, rue Wellington Ouest Toronto (Ontario) M5V 3H2 (lettres.camagazine@cica.ca)

CAmagazine se réserve le droit de modifier ou d'abrégier leur formulation dans le but de la rendre plus claire.

Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de 90 000 lecteurs

Pour plus de renseignements, communiquez avec :
Serge Gamache en composant le 450-651-4257
ou en lui écrivant à serge.gamache@videotron.ca

Nouvelles normes : on est avec vous pour le prochain round!



Pour des ressources et des outils gratuits et conviviaux,
visitez www.icca.ca/TRANSITION

- **Droit au but** : un outil téléchargeable sur les IFRS, pour les petites et moyennes entreprises
- **Soyez dans le coup** : des conseils en temps opportun pour vous aider à réussir votre transition
- **Outils d'apprentissage pratiques** : balados, webinaires et cours en ligne

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Succès sur deux roues



Tom McKee est un homme comblé, tant à titre de propriétaire de River Valley Cycle à Edmonton que de cycliste très engagé.

Tom McKee, 48 ans, a réorienté sa vie professionnelle il y a presque dix ans. Ce CA d'Edmonton, cycliste de compétition depuis la fin des années 1980, a investi une indemnité de départ de Telus, où il était conseiller financier principal, dans l'achat de River Valley Cycle, la boutique où il se procurait une bonne partie de son équipement de vélo. Même s'il n'avait pas d'expérience dans le commerce de détail, Tom McKee était persuadé qu'il pouvait réussir grâce à sa connaissance approfondie des vélos et à son sens aigu des affaires en tant que CA. «Mon titre me confère plus de crédibilité lorsque je négocie avec des banques ou des courtiers d'assurance», dit-il. Toutefois, ce ne sont pas les articles de sa boutique qui comptent le plus pour lui.

Il vise par-dessus tout à créer une communauté de cyclistes. «Nous vendons des vélos, mais aussi le cyclisme et le mode de vie qui l'accompagne», précise-t-il. La boutique organise des ateliers sur le vélo, des randonnées et des rencontres destinées aux cyclistes d'Edmonton. Tom McKee est lui-même un porte-étendard de cette philosophie : il voyage beaucoup, et a visité plus de 40 pays, souvent avec son vélo. La création de cette communauté a donné des ailes à son commerce. La boutique, d'une superficie de 2 000 pieds carrés à l'achat en 2002, est passée à 11 000 pieds carrés à son emplacement actuel. Tom McKee avait aussi ouvert

une seconde boutique, mais un incendie l'a détruite en 2007. Il a survécu à cette catastrophe, dit-il, grâce à son expérience de CA : «J'avais établi un plan de mesures d'urgence, et j'ai pu traiter efficacement avec les experts en sinistres.» Tom McKee continue de participer à des courses sur route, mais son véritable talent se déploie dans le bénévolat, notamment au sein de la direction de l'Alberta Bike Association et de l'Association cycliste canadienne. Son amour du vélo est la clé du succès. «Les marges sont modestes dans la vente au détail; il faut être passionné pour réussir dans ce secteur.» John Shoemith

Cheminement

- 1987** obtient le titre de CA (Alberta)
- 1989** engagé à titre de vérificateur interne chez Telus (Edmonton)
- 2002** achète River Valley Cycle

Un magazine qui vaut de l'or!

CAMagazine a remporté cette année plus de médailles d'or que toute autre publication, dont la médaille d'or dans la catégorie meilleur numéro, à l'occasion du concours Kenneth R. Wilson, qui souligne l'excellence dans le domaine de la presse d'affaires canadienne.

En plus de récolter cinq médailles d'or et deux médailles d'argent (voir ci-dessous), *CAMagazine* a reçu neuf mentions honorables pour s'être classé parmi les dix premiers.

- **Or – Meilleur numéro**
«La pression monte» (janvier-février 2009)
- **Or – Meilleur article ou série d'articles de conseils pratiques** «Pause fiscale» (avril 2009)
- **Or – Meilleur article hors catégorie**
«La passion de la vigne» (octobre 2009)
- **Or – Meilleur portrait**
«Harmonie au sommet» (octobre 2009)
- **Or – Meilleure illustration** «La nouvelle révolution industrielle» (décembre 2009)
- **Argent – Meilleure illustration** «Contagion financière» (janvier-février 2009)
- **Argent – Meilleure direction artistique de l'ensemble d'un numéro** «S'adapter à l'économie verte» (décembre 2009)

JIMMY JEONG/KLIPPIX

L'AUDITION INTERNE EN ÉVOLUTION

Le rôle des auditeurs internes s'est élargi et continuera sur la même lancée, selon un sondage de PricewaterhouseCoopers sur l'état de la profession d'auditeur interne en 2010, mené auprès de plus de 2 000 auditeurs internes. La fonction d'audit interne continue de jouer un rôle accru en matière de gouvernance et d'appréciation des risques, notamment en attirant l'attention du chef des finances et du conseil d'administration sur les risques stratégiques et émergents. La fonction d'audit interne devrait aussi passer de «protection de la valeur» à «augmentation de la valeur».

Pour remplir ce rôle élargi, les auditeurs internes doivent étendre leurs compétences et leurs connaissances. Ainsi, 68 % des répondants considèrent qu'ils doivent développer leurs compétences et leurs connaissances en matière de réflexion critique et d'analyse, 67 % disent vouloir accroître leur connaissance des méthodes de gestion des risques et au moins 60 % ont indiqué qu'ils doivent

Évolution du niveau nécessaire de compétence et de connaissances des auditeurs internes au cours des trois prochaines années

	Augmentation	Aucun changement	Diminution	Ne s'applique pas
Réflexion critique et analyse	68 %	31 %	1 %	1 %
Connaissance des méthodes de gestion des risques	67 %	31 %	1 %	1 %
Communication	63 %	36 %	0 %	0 %
Compréhension de la stratégie et du modèle d'affaires de l'organisation	61 %	39 %	1 %	0 %
Compétences technologiques particulières (p. ex. sécurité, systèmes ERP)	60 %	36 %	2 %	3 %
Leadership	54 %	44 %	1 %	1 %
Expérience des affaires en dehors de l'audit interne	53 %	42 %	3 %	3 %
Collaboration et travail d'équipe	50 %	49 %	1 %	0 %
Qualifications professionnelles (CPA, CIA, BSA, CISA, etc.)	49 %	50 %	1 %	2 %
Compétences propres au secteur d'activité	27 %	9 %	0 %	64 %

Source : PricewaterhouseCoopers, 2010

s'améliorer en matière de communication, de compréhension de la stratégie et du modèle d'affaires de l'organisation ainsi que de maîtrise des technologies. La majorité des répondants (58 %) ont l'intention de remédier à leurs lacunes en suivant des formations, tandis que 29 % ont l'intention de recruter du personnel. John Tabone est responsable, Valeur ajoutée et services de recherche, à l'ICCA.



EXPERTISE

COMMENT PRENDRE CONGÉ SANS ACCUMULER DE RETARD DANS MON TRAVAIL?

Il est important que les travailleurs utilisent tous les jours de vacances auxquels ils ont droit. Les congés permettent de se refaire des forces, un atout encore plus crucial aujourd'hui, dans le sillage des réductions de personnel amorcées depuis 18 mois, qui ont imposé aux travailleurs des responsabilités et des pressions accrues. Lorsque vous planifierez vos vacances, suivez les conseils ci-dessous pour vous assurer que votre congé vous fera véritablement décrocher du bureau :

Inscrivez dès maintenant vos vacances au calendrier. Les entreprises fonctionnent avec des effectifs réduits, et l'absence simultanée de plus d'un employé peut nuire à la productivité. Faites preuve de souplesse et collaborez avec vos collègues pour programmer les périodes de vacances avant de faire vos réservations.

Formez un collègue. Avant de partir en vacances, consignez les informations importantes, le nom des

personnes clés et les échéances qui se présenteront pendant votre absence, et remettez ce dossier à un collègue que vous aurez formé pour qu'il vous remplace. N'oubliez pas de lui retourner la faveur lorsqu'il prendra ses vacances.

Prévoyez une période de travail délimitée pendant vos vacances. Bien qu'il soit préférable d'oublier le bureau pendant les vacances, si vous devez absolument travailler, établissez des limites pour vos collègues et vous-même. Ne laissez pas le travail interrompre vos activités de vacances.

Donnez l'exemple. Si vous êtes superviseur, vous devriez planifier vos vacances et les prendre loin du bureau. Vos employés se sentiront ainsi plus à l'aise d'en faire autant.

Rosemary Haefner est vice-présidente des ressources humaines chez CareerBuilder.com, un site Web de recherche d'emploi.

#Chiffrier

Coquilles coûteuses En 2010, le Dow Jones a perdu près de 1 000 points en quelques minutes en raison d'une erreur de frappe d'un négociateur. Un «lapsus digital» peut coûter cher.

2,13 Somme en millions de dollars que l'omission d'une virgule a coûté à Rogers Communications après que le CRTC a établi, en 2006, qu'un contrat pouvait être résilié en raison d'une erreur de grammaire. Le CRTC a renversé sa décision l'année suivante.

11 Coût en millions de dollars US qu'a dû assumer La Prudentielle après l'inscription d'un montant de 92 885 \$ US dans un contrat de prêt au lieu de 92 885 000 \$ US. À la rupture de l'entente en 1988, l'emprunteur en a profité pour empocher une prime de plusieurs millions.

732 Nombre de pages d'un contrat d'achat de condo à Manhattan, dans lequel une coquille a permis à des acheteurs de quitter leur unité et de réclamer 15 M\$ US au titre des mises de fonds, en avril de cette année.



225 Perte estimative en M\$ US d'une maison de courtage japonaise en 2005 après qu'un courtier a vendu 610 000 actions à 1 ¥ chacune, au lieu d'une action à 610 000 ¥. L'erreur a englouti les primes de fin d'année de l'entreprise.

7 000 Nombre d'exemplaires d'un livre de recettes australien détruits en début d'année lorsqu'on a trouvé l'expression *black people* au lieu de *black pepper* dans une recette, une erreur qui a coûté 20 000 \$ AU (18 000 \$) à l'éditeur.

2 000 Passagers qui, en 2006, ont profité d'une erreur ayant réduit le tarif du vol Toronto-Chypre (Alitalia) de 3 900 \$ US à 39 \$ US.

3,5 Chute en pourcentage du FTSE 100 de Londres en mai 2001, après qu'un courtier de Lehman Brothers a fait une transaction de 300 millions £ au lieu de 3 millions £. Lehman a dû payer une amende de 20 000 £ (44 000 \$) pour cette erreur. Steve Brearton

Tout le monde en parle



ADRIAN ISAACS, CA
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
STARTUPSHOP.CA

Profil : Si StartUpShop.ca, l'entreprise d'Adrian Isaacs, était un livre, il s'intitulerait *Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le démarrage*

d'une entreprise sans jamais oser le demander. Depuis

2008, le site Web aide des entrepreneurs en herbe à réaliser leurs rêves en leur fournissant des conseils, des stratégies pratiques et un accès à des fournisseurs de services.

Actuellement, le site compte plus de 350 abonnés ainsi que deux employés à plein temps et deux à temps partiel. Il tient également lieu de laboratoire vivant pour son échelle de la réussite entrepreneuriale en quatre temps : étude de viabilité, pilote et «percolation», organisation et démarrage. Tout comme Google, son contenu est gratuit et il tire un revenu publicitaire des commanditaires fournisseurs de services.

Pourquoi on l'aime : La difficile conjoncture actuelle a fait augmenter le trafic Internet. Tous, des diplômés optimistes aux personnes en réorientation de carrière, cherchent à réduire les risques et à accroître la réussite. Ex-praticien en insolvabilité et en restructuration, Adrian Isaacs veut aider les nouveaux entrepreneurs à éviter des tragédies financières en les informant des réalités des affaires et du marché. Ceux-ci peuvent ensuite acquérir une formation collégiale ou autre.

Originalité : L'entreprise a fait sa publicité sur YouTube, avec une vidéo de deux minutes incitant les spectateurs à passer à l'action pour métamorphoser leurs idées géniales en véritable entreprise. Elle utilise aussi Google Analytics pour obtenir un portrait démographique général des visiteurs de son site Web.

Il a dit : «L'argent est roi. La pire erreur des propriétaires d'entreprise est de confondre rentabilité et trésorerie. Il faut d'abord mettre son idée à l'essai pour s'assurer qu'elle fonctionne et demander de l'aide au besoin.» Ken Mark

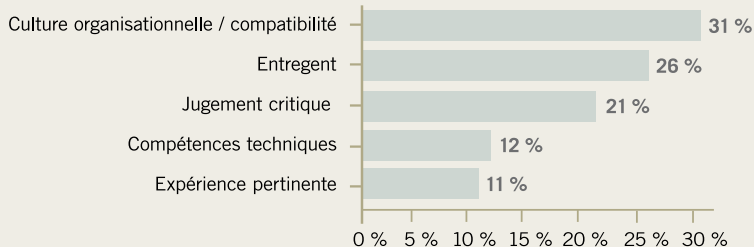
La compatibilité l'emporte sur les compétences

Les chercheurs d'emploi qui misent d'abord sur leur expérience ou leurs compétences techniques pourraient manquer le bateau dans le marché du travail actuel, selon une recherche du cabinet de ressources humaines Right Management.

Dans un sondage nord-américain effectué auprès de quelque 900 directeurs de ressources humaines et d'autres dirigeants du monde des affaires, 31 % des répondants ont indiqué qu'ils recherchaient des employés présentant une compatibilité stimulante avec l'équipe et la culture de l'organisation, facteur qui, selon eux, contribue le plus à l'atteinte rapide de la performance. En comparaison, un seul répondant sur dix a indiqué les compétences techniques et l'expérience pertinente comme facteur principal menant à la performance. «De nos jours, il faut atteindre immédiatement un degré élevé de performance au travail. Les recrues doivent s'adapter rapidement et harmonieusement à leur nouvel environnement, dit Michael Haid, premier vice-président aux solutions mondiales chez Right Management. Donnez des exemples de situations où votre motivation ou votre entregent vous ont aidé à surmonter des obstacles ou à résoudre des problèmes, et expliquez en quoi vos valeurs sont alignées sur celles de l'organisation».

Les recrues s'adapteront-elles vite à leur nouvel environnement?

Facteurs qui, selon les professionnels des RH et d'autres gestionnaires, favorisent l'atteinte rapide de la performance



Source : Right Management, 2010



Souvenirs fiscaux

Selon une étude du Fraser Institute, la facture fiscale totale de la famille canadienne moyenne a bondi de 1624 % entre 1961 et 2009, l'augmentation la plus rapide de toutes les dépenses des ménages. En comparaison, les dépenses liées au logement ont augmenté de 1198 % et celles consacrées à la nourriture et aux vêtements ont augmenté respectivement de 559 % et 526 %.

Le revenu familial a augmenté considérablement depuis 50 ans, mais la facture fiscale totale a connu une croissance encore plus prononcée. Voici une comparaison entre 1961 et 2009 :
1961 Revenu : 5 000 \$. Impôts payés : 1 675 \$ ou 33,5 % du revenu. Dépenses de nourriture, de vêtements et de logement : 56,5 % du revenu.
2009 Revenu : 69 175 \$. Impôts payés : 28 878 \$ ou 41,7 % du revenu. Dépenses de nourriture, de vêtements et de logement : 37,1 % du revenu.

QUESTION DE CONFIANCE

Les cabinets comptables sont dignes de confiance, selon un sondage de Harris Interactive. Les deux tiers (67 %) des répondants américains ont dit croire les déclarations des représentants des cabinets comptables, 62 % celles des banques et 36 % celles des sociétés émettrices de cartes de crédit.

CV INTERNATIONAUX

Parmi les cadres dirigeants interrogés dans le cadre d'un sondage mondial de Korn/Ferry, 82 % sont disposés à déménager dans une autre région, un autre État ou un autre pays. Fait intéressant, 81 % ont déjà vécu un déménagement dans une autre région, un autre État ou un autre pays pendant leur carrière.

LE VERT, UNE VALEUR SÛRE

Les chefs de direction canadiens voient une valeur économique dans le virage vert, selon un sondage de PwC. Au Canada, près de 70 % des répondants ont déclaré vouloir axer leurs efforts, en 2010, sur des initiatives liées aux changements climatiques, contre 61 % des chefs de direction de l'ensemble des pays.

Le Canada se classe deuxième pour la convivialité de son régime fiscal

Un rapport spécial sur la fiscalité, publié dans le cadre de l'étude *Choix concurrentiels 2010* (le guide de KPMG sur le choix d'un emplacement où exercer ses activités), révèle que le Canada se classe 2^e sur les dix pays où les entreprises sont le moins imposées.

Le rapport intitulé *Special Report: Focus on Tax* évalue la compétitivité fiscale de 95 villes dans dix pays en se concentrant sur 41 grandes villes dont la population dépasse deux millions d'habitants, et compare le fardeau fiscal global des entreprises, y compris l'impôt sur les bénéfices, l'impôt sur le capital, la taxe de vente, l'impôt foncier, les différentes taxes d'affaires locales et les charges sociales prévues par la loi.

Le Mexique arrive en tête du classement mondial. Le Canada est 2^e et les Pays-Bas sont en 3^e place. Viennent ensuite l'Australie, le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Allemagne, l'Italie, le Japon et la France. Le Canada a monté d'un rang par rapport au classement de 2008.

Plus la note obtenue est basse, plus le fardeau fiscal est bas, ce qui est avantageux pour les entreprises. En outre, le rapport analyse le fardeau fiscal en fonction des secteurs d'activité, et les écarts sont considérables. En effet, la ventilation par secteur montre que, dans le secteur de la fabrication, le Canada est 2^e, avec une note de 67,7, comparativement à la note de 100 attribuée aux États-Unis. Vancouver, Toronto et Montréal se classent parmi les cinq premières villes. Dans le secteur des services aux entreprises et de la TI, le Canada arrive 2^e derrière le Mexique et, là encore, les trois principales villes canadiennes se classent parmi les cinq premières villes.

Le fardeau fiscal en matière de R-D diffère considérablement de celui des autres secteurs en raison de l'effet des incitatifs fiscaux visant à encourager la R-D. Dans ce secteur, le Canada se classe au 2^e rang après l'Australie, et les villes de Montréal, Vancouver et Toronto arrivent respectivement aux 2^e, 4^e et 7^e rangs parmi les 41 grandes villes du monde.

Dans son ensemble, l'étude *Choix concurrentiels 2010* présente une comparaison des coûts d'exploitation dans dix pays en mesurant 26 éléments de coûts importants et particulièrement sensibles à l'emplacement géographique, comme l'impôt et les coûts de la main-d'œuvre, de l'immobilier et des services publics, dans 17 types d'entreprises sur une période de dix ans. Elle rend compte aussi d'une foule d'autres facteurs de compétitivité n'ayant pas trait aux coûts.

Selon cette étude exhaustive, le Canada se classe 2^e derrière le Mexique. Les résultats montrent aussi qu'il en coûte 5 % de moins pour faire des affaires au Canada par rapport aux États-Unis, alors que dans l'édition de 2008 de l'étude, les deux pays se classaient pratiquement ex æquo. L'étude souligne que le Canada a bien fait de réduire les taux d'imposition des entreprises aux niveaux fédéral et provincial.

Ces changements, combinés avec l'entrée en vigueur, depuis le 1^{er} juillet dernier, de la taxe de vente harmonisée (TVH) en Ontario et en Colombie-Britannique, ont contribué à la progression du Canada dans le classement de cette année par rapport à l'édition précédente.

Pour lire la version intégrale de l'article, veuillez vous rendre à www.camagazine.com/sondagefiscalite2010.

Greg Wiebe, FCA, est l'associé directeur canadien en fiscalité de KPMG.

Résultats par pays

Rang	Pays	Indice global			Rang en 2008
		2010	2008	Variation	
1	Mexique	59,9	70,2	-10,3	1
2	Canada	63,9	78,8	-14,9	3
3	Pays-Bas	76,4	78,3	-1,9	2
4	Australie	80,8	95,9	-15,1	4
5	Royaume-Uni	88,0	101,6	-13,6	6
6	États-Unis	100,0	100,0	0,0	5
7	Allemagne	124,1	128,2	-4,1	8
8	Italie	129,6	172,0	-42,4	9
9	Japon	138,0	120,8	17,2	7
10	France	181,4	185,3	-3,9	10

Source : Choix concurrentiels 2010 – *Special Report Focus on Tax*

En fait, les taxes d'affaires canadiennes sont maintenant les plus basses parmi celles des pays du G7. Parmi les principales villes du monde étudiées pour leur compétitivité fiscale, Vancouver se classe 1^{re}, Montréal 4^e et Toronto 5^e. Les 2^e et 3^e rangs sont occupés par des villes mexicaines.

Le rapport compare le fardeau fiscal global des entreprises dans divers pays et différentes villes en se basant, pour chaque endroit, sur un indice de «fardeau fiscal global», exprimé en pourcentage du total des taxes et des impôts payés par les entreprises aux États-Unis.

Le Programme d'économies des membres CA

STARWOOD
HOTELS & RESORTS WORLDWIDE, INC.

Hôtels et complexes Starwood

Meilleurs tarifs dans les hôtels Westin, Sheraton et autres hôtels Starwood.



Dell

Rabais de 7 à 12 % sur les meilleurs prix courants de Dell, y compris les prix promotionnels.



Tempo

Tarifs préférentiels pour des encadrements personnalisés de grande qualité pour les membres.



Hertz

Rabais de 5 à 15 % sur les tarifs quotidiens, hebdomadaires et mensuels.



Loudring Wireless

Rabais de plus de 200 \$ à l'achat d'un téléphone intelligent BlackBerry et d'un forfait Rogers.



Genesys

Tarif préférentiel de 0,06 \$/minute pour les conférences Web ou téléphoniques.



Wiley

Rabais de 35 % sur le prix des publications commandées sur le site Wiley.ca.



Chase Paymentech

Tarifs préférentiels sur le traitement des transactions et rabais de 200 \$ à la signature d'un contrat.



TrackItBack

Rabais de 40 % sur le prix de détail des vignettes d'identification pour appareils portatifs permettant, dans 85 % des cas, de retrouver les appareils perdus (portables, téléphones).



Bose

Nécessaire de connexion Acoustic Wave® pour iPod® (valeur de 124,99 \$) offert gracieusement à l'achat d'un système de musique Acoustic Wave® II.

Pour bénéficier de ces offres et des autres offres du programme, dont celles de CA Recherche Plus, Pitney Bowes et VIA Rail, allez à www.economiesmembres.ca.

CA Comptables agréés
du Canada



L'essor de la géolocalisation

La géolocalisation est un secteur en pleine croissance en raison de la rapidité qui marque l'implantation, sur le marché, des appareils mobiles dotés de fonctions de géolocalisation, l'émergence de vastes sources de données spatiales sur la localisation géographique comme Google Maps, l'adoption, par les utilisateurs, d'applications géodépendantes (les applications pour iPhone, par exemple) et l'existence d'une capacité d'innovation suffisante pour miser sur ces tendances.

Où tout cela va-t-il mener? Notamment, vers des innovations importantes en matière de modèles d'affaires. Par exemple, ce n'est qu'une question de temps avant que quelqu'un ne lance une application qui vous permettra de trouver rapidement une liste de propriétés à vendre sur votre iPhone et qui vous guidera ensuite vers chacune d'entre elles dès que vous parcourrez un quartier. Peut-être n'aurez-vous plus besoin de cet agent qui vous suivait partout! Ces tendances entraîneront la création de nouvelles entreprises.

- À la suite d'une étude de publicités sur la localisation effectuée tout récemment en Finlande, MacDonald's a annoncé que les publicités pour appareils mobiles faisant appel à la géolocalisation avaient entraîné un taux de visite de son site de 7 %. Parmi les visiteurs, 39 % ont utilisé l'option de navigation pour trouver le restaurant le plus près.

- Un Américain sur quatre utilise des services mobiles basés sur la géolocalisation, et près de la moitié de ceux qui ont remarqué une publicité en utilisant ces services y ont répondu.

- Selon le cabinet de recherches spécialisé comScore, en un an, l'utilisation des services de cartographie et de navigation sur appareil mobile a augmenté de 68 % en Europe.

- En raison de l'adoption rapide des services basés sur la géolocalisation, un rapport de Coda Research Consultancy, accessible sur MarketResearch.com, prédit une hausse de 37 % du taux de croissance composé annuel de la publicité mobile et de 65 % du commerce mobile entre 2009 et 2015.

- Selon Juniper Research, les recettes des services basés sur la géolocalisation passeront, des 3 G\$ US atteints l'an dernier, à 12,7 G\$ US d'ici 2014.

- Selon un autre sondage effectué par le cabinet de recherches RCNOS, le marché des technologies mobiles fondées

sur la géolocalisation, qui comprend des applications de renseignement géographique de recherche, de cartographie, etc., destinées aux consommateurs et aux entreprises, connaîtra un taux de croissance composé annuel de 20 % et atteindra les 70 milliards de dollars US d'ici 2013.

- Toujours selon RNCOS, les téléphones portables munis d'un GPS composeront 66 % des systèmes GPS d'ici 2013.

- À partir de ces tendances, on estime que d'ici 2014, un milliard de personnes accéderont aux médias sociaux au moyen d'appareils mobiles; la plupart de ces gens utiliseront, dans ce contexte, une application fondée sur la géolocalisation.

La géolocalisation est un marché gigantesque qui mènera à des transformations importantes dans divers secteurs d'activité, à des bouleversements des modèles d'affaires (pensez au marché immobilier), à des changements de comportement des consommateurs, etc.

Ce marché émergent comprend deux créneaux. Le premier concerne les applications pour les consommateurs, comme les utilisateurs du iPhone, et a trait au marketing, à l'image de marque, à la promotion du produit, à la fidélisation de la clientèle, aux points de vente et à un large éventail d'autres situations. Le deuxième touche les applications pour les entreprises, comme celles liées à l'atténuation du risque (par exemple l'analyse du risque hypothécaire fondée sur des données géographiques), et qui constitueront, pour les CA, des occasions de mettre en pratique leurs connaissances et leurs compétences uniques.

Jim Carroll (www.jimcarroll.com; jcarroll@jimcarroll.com) est un auteur et conférencier réputé.

VOYEZ PAR VOUS-MÊME

World GPS Market Forecast to 2013
(en anglais seulement)

www.rncos.com/Report/IM035.htm

Directions Magazine (en anglais seulement)

www.directionsmag.com

Mobile Marketing Association

<http://mmaglobal.com/main>

La normalisation en bref Pour rester au fait de l'actualité, allez à www.icca.ca/abonnement

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Édition de 2010 des Normes internationales d'information financière (Partie I)	juin 2010
Améliorations apportées aux IFRS en 2010	juillet 2010
Manuel de l'ICCA – Certification	
NMC 3416, «Rapport sur les contrôles d'une société de services»	août 2010
NOV-46, Communications avec les cabinets d'avocats selon les nouvelles normes de comptabilité et d'audit	août 2010
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Modifications découlant de l'adoption des IFRS au Canada	juin 2010
Chapitre SP 2125, «Première application par des organismes publics»	août 2010
Chapitre SP 3260, «Passif au titre des sites contaminés»	juin 2010

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 juillet 2010)

	Date limite pour commentaires
Comptabilité	
DTI Activités d'extraction	le 30 juillet 2010
ES Adoption des IFRS par les sociétés de placement	le 23 août 2010
ESI Cadre conceptuel : L'entité présentant l'information financière	le 16 juillet 2010
ES Normes comptables pour les organismes sans but lucratif	le 15 juillet 2010
ESI Option de la juste valeur pour les passifs financiers	le 16 juillet 2010
ESI Présentation des autres éléments du résultat global	le 30 septembre 2010
ESI Régimes à prestations définies (modification de l'IAS 19)	le 6 septembre 2010
Audit et certification	
AC Assurance Reports on the Process to Compile Pro Forma Financial Information Included in a Prospectus	le 20 août 2010
AC Plan stratégique 2010-2013 du CNAC	le 31 juillet 2010
Secteur public	
ES Information financière des organismes sans but lucratif du secteur public	le 15 juillet 2010
ES4 Paiements de transfert	le 15 septembre 2010

À VENIR

Documents de consultation

Propositions de l'IASB sur les sujets suivants : Consolidation — exemption relative aux sociétés de placement; Contrats d'assurance; Présentation des états financiers; Contrats de location; Comptabilisation des produits; Indemnités de fin de contrat de travail

Légende

AC – Appel à commentaires DTI – Document de travail publié par l'IASB
 ES – Exposé-sondage ESI – ES publié par l'IASB ES 4 – Quatrième exposé-sondage

† Consultez le texte du *Manuel* pour connaître la date d'entrée en vigueur et les dispositions transitoires. Les renseignements présentés ci-dessus étaient à jour au moment de mettre sous presse. Veuillez visiter notre site Web pour obtenir les informations les plus récentes.

Énoncé de politique de l'ARC sur l'accès aux documents

Après l'avoir d'abord fait circuler parmi les membres de son personnel, l'ARC a enfin publié sur son site Web l'énoncé de politique daté du 31 mai 2010 et intitulé «Obtention de renseignements de la part de contribuables, d'inscrits et de tiers» (voir <http://www.cra-arc.gc.ca/tx/tchncl/cqrngnfrmn/menu-fra.html>). L'énoncé de politique expose la politique actuelle de l'ARC en vue d'obtenir notamment les documents de travail des vérificateurs et des comptables. Une annexe du document décrit de façon plus détaillée les outils d'observation dont dispose l'ARC en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la *Loi sur la taxe d'accise* et d'autres textes législatifs. La lecture de l'énoncé de politique s'impose pour toute personne participant à la vérification ou à l'examen des états financiers ou à la préparation des déclarations de revenus.

En réponse à la question posée dans le cadre de la table ronde de l'ARC au congrès annuel de 2004 de l'Association*, l'ARC a tout d'abord indiqué qu'elle prévoyait revoir sa politique en vigueur. L'ARC a également mentionné qu'elle reconnaissait l'importance de sa politique d'accès aux documents de travail des vérificateurs et des comptables et qu'elle avait l'intention de mener une vaste consultation en collaboration avec les professionnels de la fiscalité et de la comptabilité et avec les gens d'affaires avant d'établir une nouvelle politique.

Depuis, l'ICCA et l'ARC ont entrepris d'intenses et longues négociations sur la question, qui revêt une très grande importance, tant pour les contribuables que pour les comptables agréés du Canada en entreprise et en pratique privée. L'ICCA a aussi recueilli l'avis de ses membres au moyen d'un sondage qu'elle a commandé. Les documents de travail des vérificateurs et des comptables sont des éléments cruciaux qui participent à l'intégrité de l'ensemble des états financiers, de la vérification et de l'examen ainsi que du processus de gouvernance d'entreprise. Même si l'ARC cherche depuis toujours à avoir accès aux documents de travail des vérificateurs et des comptables, toute modification de cette politique est susceptible de compromettre la préparation des documents requis à l'appui de l'information financière et de porter un dur coup aux échanges honnêtes et ouverts entre le vérificateur/comptable, le comité de vérification et la haute direction.

Les principaux éléments de la politique de l'ARC :

1. D'après les discussions menées entre l'ICCA et l'ARC, les porte-parole de l'ICCA estiment que l'ARC ne considère pas l'énoncé publié comme une annonce de changements importants de po-

litique, mais plutôt comme l'affirmation d'une politique établie depuis longtemps, et un cadre lui permettant de consigner et de décrire dans un seul document l'ensemble des outils législatifs d'observation qui sont à sa disposition.

2. Comme il fallait s'y attendre, l'ARC a mentionné que, sauf pour les documents protégés par le secret professionnel, elle a le pouvoir de demander les documents de la personne faisant l'objet de l'examen et ceux de toute autre personne pouvant avoir un lien avec l'impôt à payer de cette personne. (Voir, par exemple, le paragraphe 231.1(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.)

3. L'énoncé de politique comporte plusieurs dérogations extrêmement importantes au point 2 ci-dessus.

a) Les différends en matière d'observation des règles fiscales doivent être réglés principalement entre l'ARC et le contribuable en cause. L'ARC privilégie toujours la collecte d'information auprès de la source la plus directe et de la façon la moins intrusive qui soit.

b) L'ARC pourra obtenir les renseignements en s'adressant à des tiers lorsque le contribuable est incapable de les fournir ou ne les fournit pas.

c) L'accès aux documents de travail du vérificateur ou du comptable et aux documents de travail sur les impôts courus pourra être nécessaire de temps à autre, mais pas de façon régulière.

d) L'ARC estime qu'elle peut établir une relation fructueuse et utile avec un contribuable et ses conseillers si elle appuie ses interventions sur une meilleure connaissance des activités du contribuable et si elle met en pratique les principes de la transparence, de l'impartialité, de la pertinence, de la proportionnalité et de la réactivité à leur endroit.

Avant que tous les autres recours afin d'obtenir les renseignements importants aient été épuisés, les contribuables ne doivent pas s'attendre à recevoir régulièrement des demandes de documents de travail sur les impôts courus. Les vérificateurs et les comptables en pratique privée ne doivent pas s'attendre à recevoir régulièrement des demandes de consultation de leurs documents de travail. Sur cette question, l'approche décrite dans l'énoncé de politique suggère que les demandes d'information provenant de tiers ne doivent pas avoir lieu au début de l'enquête de l'ARC. L'ICCA a insisté auprès de l'ARC pour qu'elle indique clairement que, dans le but de maintenir son objectivité et son impartialité, l'ARC s'engage à restreindre ses demandes de renseignements à ceux portant sur les faits, et qu'elle ne cherchera pas à avoir régulièrement accès aux analyses subjectives, y compris aux opinions préparées par les contribuables ou des tiers fournisseurs de services. Malheureusement, l'énoncé de politique se

contente simplement de mentionner que «Les personnes autorisées ne doivent pas se laisser influencer par les analyses, opinions ou commentaires subjectifs contenus dans les renseignements ou documents.» D'autres pays se sont dotés de politiques d'accès aux documents de travail.

Par exemple, aux États-Unis, l'Internal Revenue Service (IRS) a jugé qu'elle ne demanderait plus aux contribuables leurs documents de travail sur les impôts courus, sauf si des contribuables ont participé à une opération énumérée. En Australie, seules quelques situations exceptionnelles bien définies autorisent le bureau des impôts de l'Australie à obtenir les documents de travail et les analyses subjectives d'un contribuable ou d'un conseiller. Au Canada, l'ARC, les contribuables et les professionnels en fiscalité n'ont pas encore eu beaucoup d'occasions de se pencher sur le sens à donner à l'expression «ne pas être une exigence courante» utilisée dans l'énoncé de politique. Il est bien évident qu'une politique qui s'appuie sur cette expression est beaucoup moins précise que les critères de la ligne de démarcation très nette auxquels ont recours le bureau des impôts de l'Australie et l'IRS.

La Direction des services professionnels en vérification de la Direction générale des programmes d'observation de l'ARC a comme responsabilité de surveiller, à l'échelle nationale, l'observation uniforme de la politique et la conception de nouvelles lignes directrices en la matière. L'énoncé de politique encourage les contribuables et leurs agents à discuter avec l'ARC de toute différence importante entre leur opinion et celle de l'ARC concernant l'application de la politique. L'ICCA comptera sur la participation de ses membres pour surveiller étroitement l'application de la politique sur le terrain. L'ARC a accepté de procéder régulièrement à un examen de l'application de la politique et d'entreprendre des discussions sur celui-ci avec les parties intéressées, y compris avec l'ICCA.

Kevin Dancey, président-directeur général de l'ICCA

* Cet article, reproduit avec permission, a été publié dans le numéro de juin 2010 de *Faits saillants en fiscalité canadienne*, le bulletin de l'Association canadienne d'études fiscales.

L'INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS

AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Calgary (Alberta), le 22 septembre 2010

La cent huitième assemblée générale annuelle des membres de l'Institut Canadien des Comptables Agréés aura lieu à la salle Wildrose South du Sheraton Suites Eau Claire, 255 Barclay Parade SW, Calgary (Alberta), le mercredi 22 septembre 2010 à 9 heures (heure locale). À l'ordre du jour figurent la lecture des rapports du Conseil d'administration et de son président, le dépôt des états financiers de l'Institut pour l'exercice clos le 31 mars 2010 et du rapport de l'auditeur y afférent, la nomination des auditeurs pour l'exercice en cours ainsi que toute autre question dont l'assemblée pourra régulièrement être saisie.

Le paragraphe (3) de l'article 20 du règlement administratif stipule que, lors de toute assemblée annuelle ou extraordinaire, les membres de l'Institut peuvent se faire représenter par procuration, et précise que, dans ce cas, seuls les membres de l'Institut peuvent agir en qualité de mandataire. Les membres qui désirent se faire représenter par procuration peuvent utiliser toute formule de procuration rédigée en bonne et due forme. Par souci de commodité, une formule de procuration a été postée sur le site Web de l'ICCA. Les procurations devant servir lors de l'assemblée doivent être retournées sans délai à l'attention de M. Walter Palmer, Fasken Martineau LLP, 66, rue Wellington Ouest, Bureau 4200, Toronto Dominion Bank Tower, Boîte postale 20, Toronto-Dominion Centre, Toronto (Ontario) M5K 1N6.

Signé le 22 juin 2010



Le président-directeur général,
Kevin J. Dancey, FCA



Le président du conseil d'administration,
Douglas N. Baker, FCA

Obligation d'enregistrement auprès de l'IRS : répercussions pour les CA canadiens

L'Internal Revenue Service (IRS) poursuit son projet d'enregistrement obligatoire, sous un numéro unique, pour quiconque prépare des déclarations fiscales américaines contre rémunération. À ce titre, tous les préparateurs de déclarations fiscales rémunérés (ci-après les «préparateurs») devront réussir un test de connaissances minimales pour pouvoir demeurer enregistrés. L'IRS prend de telles mesures parce qu'il estime nécessaire de renforcer la confiance des citoyens dans les préparateurs de déclarations fiscales et de stimuler le respect des obligations fiscales. Certains États américains, dont New York, l'Oregon et la Californie, ont déjà instauré leur propre système d'enregistrement des préparateurs rémunérés. On ne traite ci-dessous que des modifications qui concernent la préparation des déclarations destinées au fisc fédéral américain. Selon les informations publiées jusqu'à présent, les préparateurs qui résident en dehors des États-Unis seront eux aussi soumis au nouveau dispositif d'enregistrement et d'examen. Le présent article donne un résumé des principales exigences prévues par l'IRS ainsi qu'une analyse de l'incidence qu'elles auront sur les CA canadiens qui préparent des déclarations fiscales américaines contre rémunération.

Le projet de l'IRS comporte notamment les éléments clés suivants :

- Même si les dispositions qui viseront spécifiquement les préparateurs étrangers (c'est-à-dire qui ne résident pas aux États-Unis) sont en préparation et n'ont pas encore été publiées, rien n'indique que les préparateurs étrangers seront exemptés des nouvelles exigences.
- Bien que ce projet de l'IRS semble viser avant tout les préparateurs qui s'occupent des déclarations fiscales de particuliers, il ne semble pas que ceux qui préparent d'autres types de déclarations fiscales américaines, comme celles de sociétés, de fiducies ou sur les biens transmis par décès soient exclus du champ d'application des règles. On ne sait pas exactement si les nouvelles exigences s'appliqueront seulement au préparateur qui signe la déclaration ou à l'ensemble des préparateurs qui auront participé à la formation de la déclaration.

Cette exigence pose quelque peu problème dans le cas des préparateurs étrangers, puisque seules les personnes dotées d'un numéro de sécurité sociale américain peuvent actuellement obtenir un numéro de préparateur auprès de l'IRS.

- Il est prévu que l'enregistrement des préparateurs commence en septembre 2010. Même les praticiens qui ont déjà un numéro de préparateur devront s'enregistrer (ils seront toutefois autorisés à conserver leur numéro actuel).
- Les préparateurs devront réussir un test de connaissances minimales pour pouvoir demeurer enregistrés comme préparateurs. Seuls les avocats américains, les *certified public accountants* (CPAs) et les professionnels agréés par un organisme reconnu seront exemptés de l'examen. Le système d'examen ne sera toutefois

L'IRS prend de telles mesures parce qu'il estime nécessaire de renforcer la confiance des citoyens dans les préparateurs de déclarations fiscales...

pas institué avant que le dispositif d'enregistrement et l'utilisation obligatoire du numéro de préparateur soient en place.

- À l'exception des avocats, des CPA et des autres professionnels agréés, les préparateurs seront astreints à suivre 15 heures de cours de formation continue par an.
- L'IRS inspectera régulièrement le travail des préparateurs pour en vérifier la conformité fiscale et il sera intransigeant en matière d'éthique.
- L'enregistrement s'accompagnera de frais. Même si leur montant n'a pas encore été annoncé, l'IRS estime qu'il se situera entre 25 \$ et 100 \$ par an et par personne (ou entre 75 \$ et 300 \$ sur les trois ans que dure la validité d'un numéro de préparateur).
- Les préparateurs seront tenus de s'enregistrer à titre individuel, même s'ils sont employés par une entreprise dont la préparation de déclarations fiscales constitue l'activité principale. Toutefois, le préparateur qui se borne à préparer la déclaration fiscale de son employeur ne sera pas soumis à cette obligation.

À la suite de l'adoption des dispositions en projet, on prévoit

l'examen et aux obligations de formation continue mentionnées plus haut. Les CA qui sont également CPA et qui sont en règle avec l'organisme d'agrément d'un État américain devraient être exemptés de l'examen et dispensés des obligations de formation continue, tant qu'ils demeurent en règle.

Les règles proposées font actuellement l'objet d'un projet de loi et elles restent à mettre en œuvre. Par conséquent, les modalités précises de mise en application des règles, la date d'instauration de l'enregistrement des préparateurs et la date à partir de laquelle

les déclarations fiscales devront porter un numéro de préparateur ne sont pas encore absolument fixées. Les CA canadiens qui préparent des déclarations fiscales américaines doivent garder à l'esprit l'imminence des changements ci-décrits et se tenir à l'affût des clarifications que l'IRS pourrait apporter au sujet de l'enregistrement des préparateurs qui résident en dehors des États-Unis.

Jennifer S. Horner est directrice principale au cabinet BDO Canada LLP.

Basculement aux IFRS : le dernier droit

À MOINS DE QUATRE MOIS DE L'ADOPTION officielle d'un nouveau référentiel d'information financière pour les entreprises ayant une obligation d'information du public et les entreprises publiques, il est absolument essentiel que les organisations concernées fassent le point sur leur degré de préparation en vue de ce changement majeur.

Lorsque le Conseil des normes comptables a pour la première fois annoncé sa stratégie quinquennale en vue du passage aux IFRS, la date de basculement était suffisamment lointaine pour permettre une transition sans heurt, mais assez proche pour susciter un sentiment d'urgence. Toutefois, la crise économique internationale qui a éclaté par la suite a forcé beaucoup d'organisations à mettre en veilleuse la planification de leur transition. De récents sondages et des données empiriques donnent à penser que de nombreux adoptants accusent encore du retard.

Il se peut que ces entités doivent aujourd'hui se doter d'un plan les obligeant à mettre les bouchées doubles pour regagner le terrain perdu. Chaque cas est unique mais, en général, les entreprises qui n'ont pas achevé au moins la moitié de leurs préparatifs risquent de rater l'échéance du 1^{er} janvier 2011.

Les entités qui sont en mode rattrapage doivent être conscientes de certains pièges qui pourraient les guetter. Ainsi, les entités qui prévoient engager des consultants externes experts en IFRS pour arriver à temps au fil d'arrivée doivent savoir que leurs services seront très recherchés dans les prochains mois, et que la disponibilité et le coût de ces services doivent être pris en compte.

En outre, les entités qui n'ont plus assez de temps pour modifier leurs technologies de l'information et leurs systèmes de données doivent avoir conscience des risques qu'elles encourent si elles deviennent exagérément dépendantes des feuilles de calcul ainsi que d'autres mesures improvisées.

La prudence voudrait qu'elles commencent à planifier dans les plus brefs délais la mise en place de systèmes plus viables.

Communications avec les investisseurs

À l'approche de la date du basculement, il faut aussi penser aux communications avec le milieu des investisseurs et autres utilisateurs de rapports financiers. Les IFRS ne modifient en rien la performance de l'entreprise, mais elles peuvent présenter ses résultats financiers sous un autre jour. Les utilisateurs auront besoin d'aide pour déterminer si les changements relevés dans les résultats présentés sont attribuables aux IFRS ou s'ils traduisent un changement réel dans les affaires de l'entité.

Une nouvelle ressource offerte par l'ICCA, *Le passage aux IFRS — Guide pour les utilisateurs de rapports financiers*, traite de certaines des différences les plus courantes entre les PCGR canadiens actuels et les IFRS et de leur incidence potentielle sur les indicateurs de performance. Bien que cette ressource cible les utilisateurs de rapports financiers, les émetteurs y trouveront aussi de l'information utile. Elle est offerte gratuitement, en version imprimée ou électronique, sur le site Web de l'ICCA consacré aux IFRS à www.icca.ca/IFRS.

Le site Web de l'ICCA consacré aux IFRS offre des ressources aux adoptants, quelle que soit l'étape où ils en sont dans le processus de transition. Parmi celles-ci, citons : *Droit au but*, un outil téléchargeable sur les IFRS, pour les PME; *Soyez dans le coup*, une source de conseils opportuns pour vous aider à réussir votre transition; ainsi que des outils pratiques tels que balados, webinaires et cours en ligne. La plupart de ces ressources sont gratuites et elles fournissent un soutien juste-à-temps aux adoptants qui intensifient le rythme afin de se préparer, ainsi que leurs parties prenantes, à l'adoption du nouveau référentiel d'information financière.



Pour **Benoit La Salle**, l'exploitation minière en Afrique ne se conçoit pas sans donner en retour aux populations locales. Il en a fait sa règle d'or.

Par Yan Barcelo

Un CŒUR D'OR

Benoit La Salle est assis sur une mine d'or. Il s'agit en fait de trois mines en Afrique de l'Ouest. C'est dans cette région du continent que se trouve l'un des gisements d'or les plus riches et les plus prometteurs au monde, l'unité de production Mana au Burkina Faso. La société minière SEMAFO, dont l'homme de 55 ans est président et chef de la direction, jouit d'une valeur au marché d'environ 1,5 milliard \$ et emploie quelque 2 000 personnes.

Benoit La Salle a mis le cap sur l'Afrique de l'Ouest en 1995, une décision qui a changé sa vie.

Pas mal pour une société créée en 1995 à titre d'unité d'exploration. Jusqu'en 2001, cette unité travaillait avec une équipe réduite de géologues dans les trois pays où elle exerce maintenant ses activités : le Burkina Faso, le Niger et la Guinée. Depuis l'ouverture, en 2002, de la première unité de production en Guinée, le nombre total de travailleurs a explosé, passant d'une quarantaine à quelque 700. Les revenus ont connu la même

Photographe : LEDA & ST. JACQUES/KLIXPIX

progression, atteignant 241 M\$ à la fin de 2009, soit une hausse de 42 % comparativement à l'année précédente. Ce n'est pas tant la présence d'or qui est impressionnante, mais plutôt sa concentration. Après tout, on trouve de l'or à peu près partout dans le monde. Une mine d'or contient en moyenne une concentration de près de 1,5 gramme d'or par tonne de roche. Au site Mana, cette concentration atteint jusqu'à 5 grammes par tonne, ce qui se traduit par des coûts d'extraction très bas, soit 350 \$ US par once d'or par rapport à un prix de vente qui oscille autour de 1 200 \$ US l'once. «Nous possédons ce que l'industrie appelle un actif de classe mondiale», lance fièrement Benoit La Salle.

Un tel niveau de concentration s'applique au premier site de Mana, qui ne couvre qu'une section de cinq kilomètres en regard d'un gisement s'étendant sur plus de 90 kilomètres et sur lequel SEMAFO détient des droits exclusifs. Évidemment, la concentration qui prévaut au site Mana ne garantit pas qu'elle sera la même sur les 85 kilomètres du reste de la zone d'exploitation, mais elle offre tout de même une perspective prometteuse.

D'où vient le filon ?

Strictement rien dans le passé de M. La Salle ne semblait vouloir le mener à l'exploitation de l'or. Après tout, le développement de mines de classe mondiale dans des coins reculés de la planète n'est pas une composante ordinaire du curriculum vitae d'un comptable agréé. Et jusqu'à la fin de ses études en comptabilité à l'Université McGill, auxquelles il a ajouté un MBA de l'école de gestion IMD à Lausanne, le cheminement professionnel de Benoit La Salle a été tout ce qu'il y a de plus ordinaire. Il en est de même pour son passage chez Ernst & Young, où son séjour a été exactement de deux ans et un jour. «Il a ajouté un jour à son passage chez Ernst & Young pour être bien certain que sa prochaine initiative serait parfaitement légitime et légale», se rappelle Yves Grou, son ami d'enfance et associé d'affaires de toujours, lui aussi comptable agréé.

Dès le lendemain, un jour de 1980, les deux amis ont ouvert leur propre cabinet comptable à Ville Saint-Laurent, au nord-ouest de Montréal, dans la même région où loge aujourd'hui le siège social de SEMAFO et dans le même quartier où les deux comparses ont grandi et fréquenté l'école.

C'est à ce moment que le trait distinctif de Benoit La Salle, son sens de l'entrepreneuriat, a commencé à ressortir. Peut-être s'agit-il d'un trait familial puisque son arrière-grand-père, Charles Romulus La Salle a fondé F.X. Lasalle, une chaîne de magasins de chaussures bien connue au Québec. En 1894, la province était alors



Ci-contre : des lingots d'or tirés de la mine Samira Hill, au Niger.
Ci-dessous : Benoit La Salle offre au chef du village de Tambella, au Burkina Faso, des articles éducatifs et de loisirs.



son l'emprise du clergé, qui voyait d'un œil inquisiteur tout ce qui avait trait au commerce et à l'argent. L'ancêtre La Salle avait fait preuve d'audace en nageant ainsi à contre-courant.

Virage

M. La Salle n'avait que 25 ans au moment de fonder son cabinet avec Yves Grou. Pour boucler les fins de mois de son cabinet en démarrage, il a postulé à l'Université McGill pour un emploi de professeur et, contre toute attente, a obtenu le poste. Il y a enseigné la finance corporative pendant dix ans dans le programme EMBA de McGill. «Non seulement j'étais le plus jeune membre du corps professoral, mais j'étais aussi le plus jeune de la classe même où j'enseignais, faisant face à des rangées de gestionnaires aguerris», dit-il en souriant.

En 1993, Benoit La Salle entre au conseil d'administration de Plan (à l'époque Foster Parents Plan), un geste marqué du sceau du destin. Plan innove en 1994 en faisant en sorte que tous ses administrateurs tiennent conseil non pas à Toronto, comme on



Certains membres de l'équipe de gestion de SEMAFO sur le terrain. De gauche à droite, Richard Roy, directeur adjoint, géologie; Benoit Desormeaux, vice-président exécutif et chef des opérations; Benoit La Salle, président et chef de la direction; et Martin Millette, chef de l'information financière.

avait coutume de faire depuis la fondation de l'organisme en 1937, mais pour la première fois en Afrique. Une douzaine d'administrateurs, dont Benoit La Salle, se sont donc envolés à destination d'Ouagadougou, capitale du Burkina Faso. «C'est à ce moment-là que je suis devenue une admiratrice de Benoit», dit Carol Wilding, FCA et chef de la direction du Toronto Board of Trade qui présidait aux destinées de Plan à l'époque. «Il était toujours prêt à poser les questions difficiles susceptibles de faire avancer le travail dans la bonne direction.»

Mme Wilding se rappelle de Benoit La Salle comme d'une des «perles» parmi les nombreux bénévoles remarquables avec qui elle a travaillé, ce type d'homme très occupé à qui on peut toujours demander un service additionnel en sachant que le travail sera fait et bien fait. «Nous savions qu'il allait toujours livrer la marchandise.» Carol Wilding parle également d'une «perception essentielle» qu'elle a acquise de Benoit La Salle au Burkina Faso. «Il avait une façon bien à lui de parler avec les familles, les enfants et les personnes âgées. J'ai acquis beaucoup de respect pour

Benoit. Il est taillé d'un seul bloc. C'est un homme attentionné et authentique.»

Et le succès n'a pas altéré ce trait de sa personnalité, si l'on en croit Manon Gohier, coordonnatrice à l'administration et aux opérations chez SEMAFO, qui travaille à la société depuis ses débuts et qui est maintenant la compagne de Benoit La Salle. «Chaque fois qu'on atterrit en Afrique, on découvre combien les Africains adorent Benoit, et cet amour, il le leur rend bien. Il est toujours en train de distribuer des petits cadeaux et il accorde à chacun toute son attention, que ce soit au chauffeur, au portier de l'hôtel ou à un responsable du gouvernement.»

Le moment décisif qui a changé la trajectoire professionnelle de Benoit La Salle est survenu lors d'une rencontre entre les gens de Plan et des dignitaires burkinabés, parmi lesquels se trouvait le président de la République, Blaise Compaoré. Étant donné que ce dernier est francophone et que Benoit La Salle agissait comme porte-parole francophone de Plan, les deux hommes bavardaient souvent de façon impromptue. Alors qu'ils se tenaient parmi les

«Nous sommes tombés sur ce qui serait l'équivalent du potentiel aurifère de l'Abitibi au Québec ou de la région de Red Lake en Ontario. [...] Au Burkina Faso, nous sommes les seuls exploitants.»

membres de Plan sur les marches du palais présidentiel, le président s'est tourné vers Benoit La Salle. «Il m'a demandé de revenir dans son pays, se remémore ce dernier, avec des experts canadiens pour aider son pays à développer son secteur minier.»

Le futur président et chef de la direction de SEMAFO n'a pas hésité une seconde. De retour au Canada, il s'est empressé de communiquer avec des gens qu'il connaissait dans le secteur minier, dont certains comptaient parmi les clients de son cabinet comptable. Cependant, il se heurtait souvent à la même réponse de ses interlocuteurs : «Faire des affaires à Johannesburg? C'est bien trop dangeureux! Oublie ça!» (Pourtant, 2 000 kilomètres séparent les villes de Johannesburg et Ouagadougou!) Confronté au fait que l'Afrique représentait encore le *continent noir* dans l'esprit de la plupart des gens, même en 1995, Benoit La Salle a décidé de foncer.

Il en a parlé à son associé, Yves Grou, pour voir si ce dernier était disposé à tenter sa chance dans l'exploration minière. Yves Grou a jugé que le métal précieux, à 350 \$ US l'once à l'époque, constituait un choix d'affaires logique. «Nous avons vu les mines comme un secteur où des comptables agréés pouvaient très bien se démarquer, dit M. Grou. C'est un milieu où la finance est un élément capital, compte tenu de tous les montages financiers et de toutes les structures de capital requises.»

Les deux partenaires ont trouvé deux coquilles vides inscrites à la Bourse de Vancouver, ils y ont injecté les capitaux de quatre investisseurs de Montréal, puis Benoit La Salle est retourné à Ouagadougou, accompagné d'un géologue. Le seul matériel dont disposaient nos deux explorateurs pour s'orienter se limitait à des indications très sommaires obtenues de chercheurs d'or de l'arrière-pays, et qui fournissaient quelques pistes prometteuses quant au potentiel en or du pays. M. La Salle savait également que l'Organisation des Nations Unies avait effectué des relevés géolo-

giques dans les années 1950. «Je me suis donc retrouvé dans les voûtes d'archives de la bibliothèque du pays, raconte-t-il, en train de chercher de vieilles cartes dont personne ne connaissait l'existence. Je les ai trouvées au fond de grosses boîtes et je m'y suis plongé pendant des heures, à quatre pattes dans la salle d'archives.»

Le ministère des Mines, des Carrières et de l'Énergie du Burkina Faso a accepté d'accorder à Benoit La Salle 18 permis d'exploration, dont l'étendue couvrait toutes les zones à potentiel du pays. L'équipe de travail, enrichie de géologues additionnels, a donc entrepris de balayer le territoire et d'éliminer une région après l'autre, jusqu'à ce qu'elle se retrouve avec un seul permis. Mais quelle découverte!

«Nous sommes tombés sur ce qui serait l'équivalent du potentiel aurifère de l'Abitibi au Québec ou de la région de Red Lake en Ontario, dit M. La Salle, sauf que sur ces territoires canadiens, on trouve 200 sociétés d'exploitation minière. Au Burkina Faso, nous sommes les seuls exploitants. Même chose au Niger et en Guinée, où nous avons également fait des découvertes.»

L'avenir pavé d'or

On ne sera pas étonné d'apprendre que Benoit La Salle a la piqûre de l'or. Il n'hésite pas à prédire que le prix de cette denrée mythique pourrait atteindre des sommets de 2 000\$, 3 000\$ et même 5 000\$ US l'once au cours des prochaines années. «C'est très clair dans mon esprit que l'or sera la prochaine monnaie mondiale, lance-t-il. En fait, c'est déjà le cas dans une certaine mesure. Il y a tant de pays qui sont en train d'en acheter, comme l'Arabie Saoudite, la Russie et la Chine. Entretemps, les États-Unis, qui possèdent les plus importantes réserves au monde, soit 8 000 tonnes, n'en vendent pas une seule once.» Benoit La Salle n'est pas le seul à miser sur le potentiel de l'or.

Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de 90 000 lecteurs

Pour plus de renseignements, communiquez avec :
Serge Gamache en composant le 450-651-4257
ou en lui écrivant à serge.gamache@videotron.ca

Plusieurs investisseurs partagent son enthousiasme, comme le spécialiste du secteur minier Kevin MacLean, vice-président et gestionnaire principal de portefeuille chez Sentry Select, à Toronto. Sa société de fonds communs, qui gère des actifs de 4,3 milliards \$, est le plus important investisseur de SEMAFO, puisqu'elle possède 15 % des actions. «Ce n'est pas un argument difficile à mettre de l'avant que d'affirmer que le prix de l'or devrait être beaucoup plus élevé, dit M. MacLean, surtout quand on considère la politique monétaire irresponsable des États-Unis et les déclarations du président de la Réserve fédérale des États-Unis, Ben Bernanke, qui se dit disposé à imprimer tout l'argent requis pour sortir les États-Unis du marasme et de la diminution des sources d'approvisionnement en or. Si les marchés demandent que les États-Unis payent des taux d'intérêt dans les deux chiffres pour financer leur dette, ils ne pourraient probablement pas soutenir un tel taux. Le pays devrait alors rembourser sa dette autrement que par l'entremise des presses à monnaie. Par conséquent, l'or s'avérerait un véhicule naturel.»

Dans ce contexte, est-ce que SEMAFO peut continuer à livrer la marchandise et répondre à la demande insatiable du marché pour l'or? Les réserves sont en place, à n'en pas douter, et je crois que SEMAFO a d'excellentes chances d'augmenter ses réserves, confirme Kevin MacLean. «Benoit La Salle a réuni une des équipes de gestion les plus impressionnantes de l'industrie. À Montréal, ils sont étroitement liés aux opérations quotidiennes en Afrique.»

Et qu'en est-il de traiter avec de petits pays d'Afrique, dont certains ont connu des problèmes d'instabilité politique au cours des

deux dernières années? Par exemple, le gouvernement nigérien a récemment été renversé par l'armée, qui a voulu ainsi rétablir le processus démocratique après la tentative du président de modifier la constitution. De tels troubles politiques peuvent-ils rendre SEMAFO vulnérable?

M. La Salle rejette cette éventualité et affirme qu'il a mis en place une structure d'opération qui assure à SEMAFO un solide ancrage dans les trois pays où la société minière compte des installations. Tout d'abord, ce ne sont pas des expatriés qui représentent la société minière dans chaque pays, mais plutôt des notables locaux. Ces derniers ont tous occupé des postes élevés dans le gouvernement ou la fonction publique et ils connaissent très bien les coulisses du pouvoir. À l'issue du changement politique au Niger, par exemple, ces notables savaient précisément comment rétablir les liens avec les nouveaux dirigeants politiques.

Redorer...

La société minière SEMAFO a établi des racines profondes dans les pays où elle exerce ses activités grâce à ses années de pratiques et de politiques éclairées. La plus importante action tient sans contredit à la création, en 2009, de la Fondation SEMAFO.

Qu'une société minière crée une fondation pour venir en aide à la fois aux pays où elle compte des installations et aux gens qu'elle emploie est inédit, soutient Chantal Guérin, directrice générale de la Fondation, qui a fait carrière dans le monde des organisations philanthropiques. La Fondation, un organisme de bienfaisance

Merci Canada
pour nous avoir aidé à arriver première
de notre industrie cette année encore.

FORTUNE
WORLD'S MOST
ADMIRED
COMPANIES
2010

Nous satisfaisons toutes vos exigences en embauche et recrutement spécialisé

 **Robert Half**
International

Accountemps • Robert Half Finance et Comptabilité
Robert Half Management Resources
1.800.803.8367 rhi.com

Source: FORTUNE 22 mars 2010 ©2010 Robert Half International Inc. RHI-0510. Toutes les marques de commerce mentionnées appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

«Notre action communautaire s'inscrit dans notre positionnement stratégique. Si nous ne bénéficions pas de l'appui des communautés où nous exerçons nos activités [...], les gens feront obstacle à toutes les étapes...»

enregistré, s'est engagée dans divers projets ciblant les populations des régions autour des mines. «Nous visons à ce que les gens se prennent en charge, dit Mme Guérin. Nous les appuyons et nous les aidons, mais nous ne faisons pas les choses pour eux.» Par exemple, la Fondation travaille à un projet de production et de vente de sésame en partenariat avec le Fonds commun pour les produits de base (Amsterdam, Pays-Bas). Le projet comprendrait aussi, au bout de trois ans, la construction d'une usine de transformation du produit en huile de sésame. Dans un autre cas, toujours au Burkina Faso, la Fondation prépare un projet en partenariat pour la construction d'un centre médical de 2 millions \$ doté de capacités chirurgicales à Wona.

Mais l'intervention la plus remarquable de l'organisme consiste en l'envoi en masse de matériel (livres, tableaux noirs, crayons, vêtements, etc.) aux écoles, aux hôpitaux et dans le cadre de di-

vers projets communautaires. En 2009, la Fondation a expédié par conteneur un total de 172 910 articles. Et la nouvelle s'est répandue. Une entreprise biopharmaceutique de Montréal qui cessait ses activités a communiqué avec la Fondation, qui a ainsi pu aller recueillir des articles de laboratoires, de bureau et d'informatique.

Cette contribution «matérielle» est la fierté de Benoit La Salle. «Nos programmes contribuent d'une façon bien supérieure à tout ce qui se fait ailleurs dans le pays, dit-il. Nous faisons une différence réelle. Dans les écoles, il est typique qu'une classe de 60 étudiants ne dispose que d'une tablette à écrire. Ça veut dire que, pendant qu'un étudiant écrit quelque chose, les 59 autres se tournent les pouces. Nous avons expédié des tablettes et des crayons pour veiller à ce que les 60 étudiants en aient. Seulement avec ça, nous avons multiplié la productivité de l'enseignement par 60!»

SEMAFO s'est engagée à verser chaque année à la Fondation 2 % de ses profits après impôt. L'an dernier, sa contribution s'est élevée à 750 000 \$, somme à laquelle s'ajoute 95 000 \$ de dons de la part du public et d'entreprises. En 2010, les contributions de SEMAFO devraient atteindre 1 million \$. Et M. La Salle est disposé à s'associer à toute autre entreprise ou société qui voudrait participer à des activités humanitaires. «Si d'autres entreprises ou sociétés sont prêtes à y injecter une partie de leurs profits, nous allons nous associer à elles. Nous avons développé la compétence en la matière.»

En fait, la Fondation rend officielles des façons de faire que SEMAFO pratique depuis l'ouverture de sa première unité de production en 2002. Par exemple, chacune des trois mines possède son propre hôpital avoisinant et SEMAFO s'assure que la vie du village (approvisionnement en eau, écoles, infrastructures, etc.) se poursuivra même après la fermeture de la mine. «Quand nous avons construit notre première mine, nous avons dû déplacer 500 maisons du village, rappelle Benoit Desormeaux, vice-président exécutif de SEMAFO, également comptable agréé. Nous avons tout reconstruit avec une qualité d'habitation très supérieure et nous avons pris des soins infinis pour nous assurer que la maison d'un villageois soit

Séjour unique... récompenses en plus!

Vous planifiez un séjour à Québec?

Profitez à plein des saveurs de l'été avec nos crédits en restauration, l'accès Internet gratuit et l'obtention automatique du statut de membre YouFirst Bleu.

Plus vous séjournez longtemps, plus vous accumulez des crédits sur les repas à notre réputé restaurant rotatif L'Astral :

- Séjournez **1 nuit**, obtenez un crédit de **20\$**;
 - Séjournez **2 nuits**, obtenez un crédit de **50\$**;
 - Séjournez **3 nuits**, obtenez un crédit de **100\$**;
- Et jusqu'à **500\$** pour un séjour d'**une semaine**.



Tous les dimanches soir, Mettez-vous sur votre 36!
Chambre à partir de 136\$ par nuit et table d'hôte à 36\$ à L'Astral.

LOEWS
HÔTEL LE CONCORDE
QUÉBEC

1 866 605-5294

loewshotels.com/leconcorde



leconcordereservations@loewshotels.com

1225, cours du Général-De Montcalm • Québec • Canada G1R 4W6

Tél.: (418) 647-2222 • Fax: (418) 647-4710

voisine de celle de son cousin, par exemple, et à une distance minimale de celle de ses parents. Si nous n'avions pas préservé cet ordre, nous aurions soulevé des problèmes.»

Fidèle à son caractère d'entrepreneur philanthrope, Benoit La Salle trouve de nouvelles façons de marquer sa reconnaissance à l'endroit de ses hôtes africains. Cet automne, sa compagnie entreprendra la construction d'une centrale énergétique solaire de 20 mégawatts formée d'un champ de 2 x 2 kilomètres couvert de miroirs, le premier projet en partenariat public-privé à être mis au point avec des gouvernements d'Afrique de l'Ouest.

SEMAFO achètera 16 des mégawatts qui y seront produits pour alimenter sa mine de Mana, remplaçant ainsi par une énergie propre le million de litres de pétrole qu'elle consomme mensuellement. «La mine sera la première au monde à tourner à l'énergie solaire, dit Yves Grou. Il faut accorder à Benoit le mérite d'avoir conçu ce projet. C'est drôlement révolutionnaire.»

La prochaine étape dans le projet de centrale solaire de Benoit La Salle consiste à les multiplier partout en Afrique de l'Ouest, grâce à un projet en partenariat de 80 millions \$ avec des gouvernements et quelques organisations de développement international comme la Banque mondiale. «Nous aimerions devenir le Tim Horton de l'énergie solaire!» claironne l'entrepreneur.

Et il ne s'agit là que d'une des initiatives que M. La Salle a mises en œuvre. «L'énergie constitue le problème le plus criant en Afrique de l'Ouest», dit-il. C'est pourquoi un autre de ses projets implique la construction d'une centrale hydroélectrique en Guinée, dont la phase de conception commencera à la fin de 2010.

Benoit La Salle est-il une sorte de «mère Teresa» des affaires? Est-ce trop beau pour être vrai? Il n'est certainement pas naïf, sachant très bien que tous ces projets sociaux et économiques qu'il conçoit, que ce soit par SEMAFO ou par l'entremise de la Fondation, lui gagnent la bonne volonté de ses pays hôtes et servent ses propres intérêts. «Notre action communautaire s'inscrit dans notre positionnement stratégique. Si nous ne bénéficions pas de l'appui des communautés où nous exerçons nos activités, nous aurions beau obtenir tous les permis du monde, les gens feront obstacle à toutes les étapes du processus en bloquant les routes, en ne se présentant pas au travail et de nombreuses autres façons.»

Mais Benoit La Salle pourrait certainement faire beaucoup moins et s'en tirer quand même très bien. Il n'y a pas ici que de l'intérêt propre, aussi éclairé fut-il. «Il y a chez lui un authentique besoin de générosité, fait remarquer Yves Grou qui le connaît depuis l'enfance. Benoit est ainsi fait. Ce qu'il accomplit doit engendrer des retombées.»

«Il n'est pas en Afrique de l'Ouest uniquement pour prendre, ajoute Manon Gohier. Son aspiration n'est pas factice. Il ne cherche pas seulement à bien paraître dans le rapport annuel.»

Cette orientation philanthropique est de toute évidence combinée à une énorme capacité de travail. «Il travaille par plaisir», note Manon Gohier. «Il est increvable et il est doté d'une persévérance et d'une résistance à toute épreuve. Vous lui annoncez de mauvaises nouvelles et il les retourne sens dessus dessous pour trouver l'occasion d'affaires qu'elles cachent», ajoute Benoit Desormeaux.

Les talents de comptable de Benoit La Salle sont à la base de son succès en affaires. Tout d'abord, son père est un comptable qui a travaillé pendant 20 ans au cabinet de son fils après avoir vendu l'entreprise familiale de chaussures. Et les vertus du comptable sont la pierre angulaire de SEMAFO. «Quand nous avons commencé, rappelle Yves Grou, les gens nous disaient : "Vous êtes une bande de comptables! Que faites-vous dans le secteur minier?" Aujourd'hui, les gens restent avec nous justement parce que nous gérons notre boutique avec l'œil averti du comptable. Nous partageons tous la même philosophie : nous ne dépensons que l'argent que nous avons, nous nous en tenons à notre mission et nous ne nous dispersons pas dans divers projets d'exploration.»

Enfin, le succès de Benoit La Salle va bien au-delà des vertus du comptable. En plus d'être un promoteur minier doté d'un esprit visionnaire, il a un cœur... d'or.

Yan Barcelo est journaliste-pigiste dans la région de Montréal.

LA LOI DU PRATICIEN – LOI SUR LE MINISTÈRE DU REVENU 2010 • 10^e ÉDITION

Loi annotée

Ce volume très complet est le résultat d'un travail d'une grande rigueur de la part des auteurs, et pensé pour répondre aux besoins quotidiens des praticiens. Un outil pratico-pratique axé sur les résultats.

La *Loi sur le ministère du Revenu* est à jour au **15 juin 2010** et les annotations et commentaires sont à jour au **30 avril 2010**.

Les principales modifications législatives ont été intégrées à la présente mise à jour :

- Projet de loi n° 87 du 16 mars 2010 : *Loi sur la publicité légale des entreprises*;
- Projet de loi n° 59 sanctionné le 19 novembre 2009 (2009, chapitre 47), *Loi modifiant la Loi concernant l'impôt sur le tabac et d'autres dispositions législatives principalement afin de lutter contre la contrebande de tabac*;
- Projet de loi n° 64 du 5 novembre 2009 : *Loi donnant suite à l'énoncé économique du 14 janvier 2009, au discours sur le budget du 19 mars 2009 et à certains autres énoncés budgétaires*;
- Décret 1303-2009 du 2 décembre 2009 : *Règlement modifiant le Règlement sur l'administration fiscale*.

.....
ONGLETS AMÉLIORÉS POUR
FACILITER LE REPÉRAGE
.....

PÉRIODE D'ESSAI DE 30 JOURS
Ligne sans frais : 1-800-387-5164;
de Toronto : 416-609-3800

N° DE COMMANDE :
981943-69680 135 \$
Couverture souple 2010
env. 800 pages
978-0-7798-1943-0

Les frais d'expédition et de
manutention sont payables
en sus. Les prix peuvent
être modifiés sans préavis
et sont assujettis aux taxes
applicables.



CARSWELL®

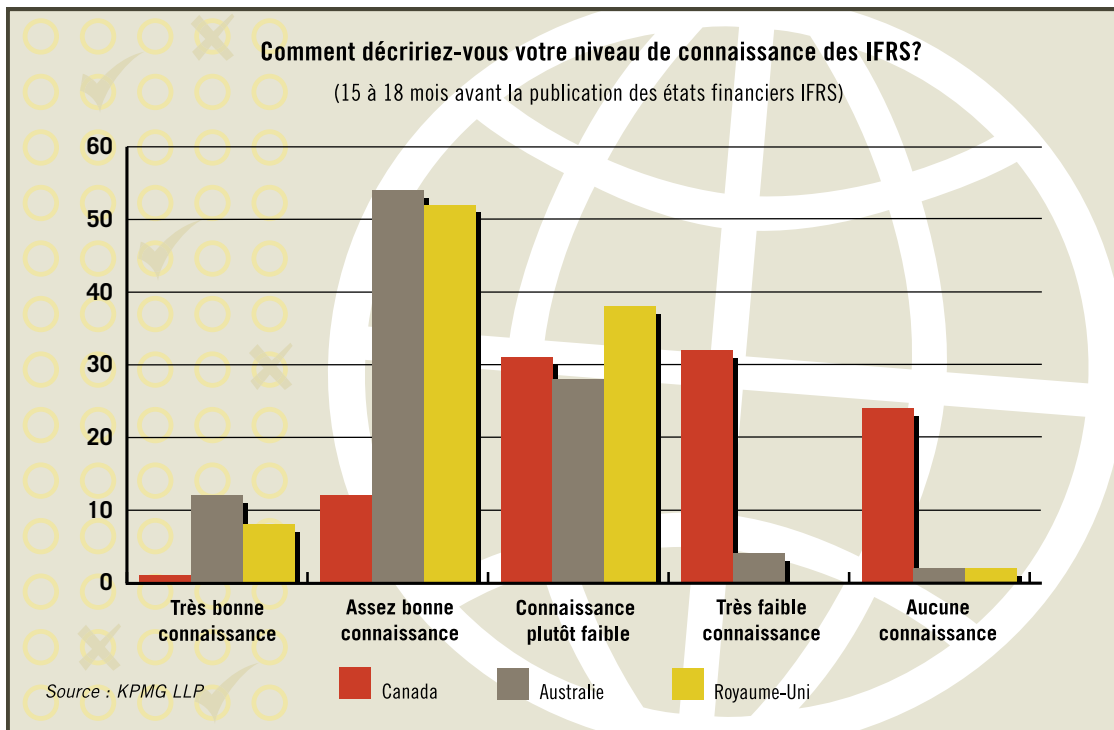
À quatre mois du passage aux IFRS, beaucoup de parties prenantes des sociétés ne sont pas familières avec les nouvelles normes. Mais il n'est pas trop tard...

Par John Lorinc

Les IFRS, vous connaissez?

En novembre dernier, DALSA Corp., une société d'imagerie numérique et de semi-conducteurs de Waterloo (Ontario), dont le chiffre d'affaires a atteint 162,5 millions de dollars en 2009, invitait les analystes financiers à une présentation de son chef des finances, Wajid Ali, destinée aux investisseurs. L'un des sujets abordés était les IFRS et leurs répercussions sur les chiffres de la société.

Depuis deux ans et demi, à des cadences diverses, toutes les sociétés cotées canadiennes passent des PCGR canadiens aux IFRS, en prévision de la date du basculement, le 1^{er} janvier 2011. Ce processus complexe nécessite la mise en place de nouveaux systèmes de comptabilité et de TI, l'élargissement des équipes financières, l'amélioration de la communication de l'information et la formation des employés. Chez DALSA, où l'on s'employait alors à se remettre d'une année difficile de récession, l'équipe de Wajid Ali et un consultant



externe examinaient les nouvelles normes pour en déterminer l'incidence sur les flux de trésorerie, la dépréciation, l'amortissement et les régimes de rémunération de la direction. Mais cette journée avec les analystes a été particulièrement instructive. «Ils n'avaient pas une grande connaissance des IFRS», dit Wajid Ali. «Leur principale préoccupation était de savoir quelle serait l'incidence de ces normes sur les résultats d'exploitation, alors que je crois qu'il est plus pertinent de s'intéresser à leur incidence sur les flux de trésorerie».

Dans ses états financiers annuels, DALSA avait publié une synthèse qualitative de six pages sur chacun des douze éléments touchés et l'été dernier, les dirigeants de la société ont expliqué les points de détail pertinents et indiqué les valeurs importantes à prendre en considération. Quelques mois plus tard, en novembre, ils se sont engagés à se réunir à nouveau au cours du quatrième trimestre de 2010, moment où Wajid Ali présentera point par point aux analystes les répercussions prévues des IFRS sur le bilan d'ouverture, ainsi que les choix effectués par DALSA.

Cependant, ce genre de démarche proactive semble être l'exception. Bien des sociétés, qui tentent encore de surmonter les conséquences de la crise du crédit de 2008 et de la récession de 2009, mettent du temps à établir leurs systèmes internes de passage aux IFRS, et encore plus à expliquer les mesures prises.

Parallèlement, les utilisateurs et les communicateurs de l'information financière (groupes d'actionnaires, responsables des relations avec les investisseurs, analystes financiers et journalistes économiques), ne sont pas pressés d'obtenir de l'information sur le passage à des normes mondiales qui promettent plus de transparence et une meilleure information au sujet des actions cotées en bourse. «Certaines personnes [parmi les parties prenantes] seront prises au dépourvu», prédit Irene Wiecek, FCA, codirectrice de l'ICAO Rotman Centre for Innovation in Accounting Education à l'Université de Toronto.

Le changement n'a pas fait les gros titres de la presse financière,

que ce soit dans le *Globe and Mail* ou dans le *Financial Post*. Seuls quelques articles sur les IFRS ont été publiés. «Nous sommes devant un grand trou noir», déplore un journaliste spécialisé dans les placements, qui a demandé à garder l'anonymat. «On dirait qu'il n'y a pas de démarche organisée pour informer les journalistes sur le sujet».

En février dernier, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a abordé de façon très explicite la question du déficit d'information. En mai 2008, les émetteurs avaient reçu instruction de commencer à communiquer des renseignements sur leurs plans de transition aux IFRS, en vertu des exigences de la législation sur les valeurs mobilières leur imposant la communication d'informations sur les modifications des méthodes comptables dans le rapport de gestion. La conversion «n'est pas un simple exercice comptable», avait rappelé la Commission, soulignant l'importance d'expliquer aux investisseurs ses répercussions sur les fonctions de l'entreprise.

Mais une étude de la CVMO sur les documents déposés en 2008 et en 2009 par 106 émetteurs a révélé que 40 % de ceux-ci n'avaient inclus aucune information sur la transition aux IFRS dans leur rapport de gestion. Des 60 % ayant fourni de l'information, la moitié s'était contentée de formules générales toutes faites, tandis que les quatre cinquièmes n'avaient pas fait mention d'un échéancier ou d'autres jalons concernant le processus de transition.

«Même si notre étude était d'abord un exercice de formation et de sensibilisation des émetteurs, nous les prévenons que nous pourrions exiger que des rapports de gestion soient à nouveau déposés dans l'avenir en cas de non-respect des obligations d'information», a prévenu la CVMO. «Il est d'autant plus crucial cette année de communiquer des informations sur le passage aux IFRS qu'il reste peu de temps avant le basculement de 2011», met en garde Cameron McInnis, chef comptable de la CVMO. Les critiques de l'autorité de réglementation concordent avec les résultats d'un sondage de KPMG mené auprès des analystes financiers canadiens en novembre dernier, qui «font ressortir le peu de connaissances des analys-

tes au sujet des IFRS». Selon Doug Reid, leader national, IFRS, chez KPMG, «la préparation n'était pas au rendez-vous».

Des chercheurs d'Australie, pays passé aux IFRS en 2005, ont conclu, dans une étude publiée en 2009, que les sociétés qui avaient fourni de façon proactive un plus grand nombre d'informations sur les IFRS avaient bénéficié de prévisions plus exactes des analystes. La compréhension des IFRS semble être moindre chez les analystes canadiens qu'elle ne l'était chez leurs homologues du Royaume-Uni et de l'Australie durant la période antérieure à 2005. À 18 mois de la transition, KPMG a constaté que presque 25 % des analystes canadiens disaient «ne pas du tout s'y connaître» en matière d'IFRS, par rapport à 2 % des analystes du Royaume-Uni et de l'Australie qui avaient été interrogés. L'état de préparation du Canada se compare plus à celui de l'Europe dans la période ayant précédé le passage aux IFRS en 2005, indique Michael Welker, pro-

rité à la communication avec les parties prenantes, faire des démarches pour apprendre de ceux qui ont choisi une adoption anticipée, comprendre les incidences du changement sur les indicateurs clés de performance et se concentrer sur les points qui intéressent les marchés financiers, en expliquant notamment les éléments clés du bilan d'ouverture 2010 et des états financiers trimestriels établis selon les PCGR canadiens et retraités selon les IFRS.

La priorité majeure de George Kesteven d'ici le passage aux IFRS est de trouver la façon d'expliquer le changement. Responsable des relations avec les investisseurs chez Sterling Resources, située à Calgary, il traite principalement avec un groupe restreint d'investisseurs institutionnels avertis qui ont pris une participation dans les activités d'exploration pétrolière et gazière en mer de la société. Un projet d'envergure qui démarrera en 2012 et qui entraînera un changement notable dans les états financiers de la société, soit le

Irene Wiecek craint que certaines sociétés profitent du flou qui règnera lors du passage aux IFRS pour tenter de procéder subrepticement à des réductions de la valeur d'actifs qui n'ont rien à voir avec un retraitement selon les IFRS...

fesseur boursier de KPMG à l'école d'administration des affaires de l'Université Queen's. «Les entreprises ont peu fait pour informer les analystes des changements imminents». Autres constatations importantes du sondage de KPMG mené au Canada :

- 57 % des analystes canadiens n'étaient pas convaincus de comprendre les incidences des IFRS sur les sociétés dont ils font le suivi;
- 53 % étaient d'avis que les IFRS amélioreront la prise de décisions en matière de placement et 70 % que les IFRS accroîtront la fiabilité des états financiers;
- 96 % ont dit qu'il était assez important, ou très important pour les sociétés ouvertes de communiquer «activement» avec les investisseurs et les analystes au sujet des changements.

Selon le rapport, les émetteurs doivent accorder une large prio-

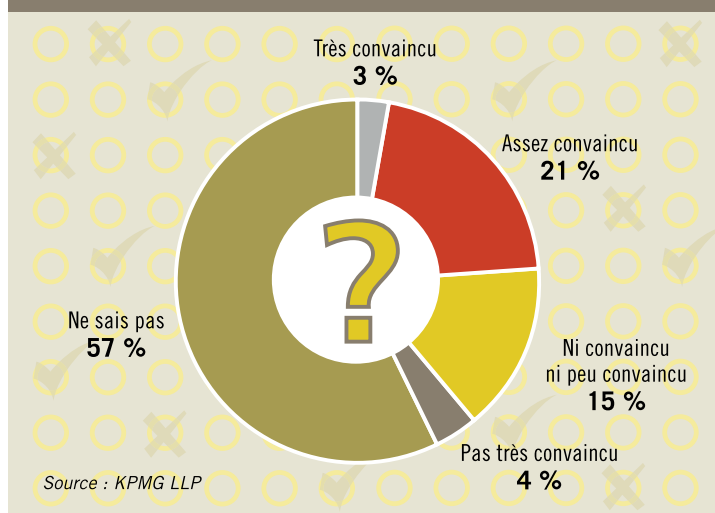
passage de la capitalisation du coût entier à la capitalisation du coût de la recherche fructueuse. M. Kesteven sait cependant que Sterling devra retraiter une partie de ses résultats de 2010 et expliquer les exemptions dont elle se sera prévaluée dans ses bilans d'ouverture de 2011. «C'est à ce moment-là qu'il faudra fournir des explications».

Même s'il s'agit d'une petite société à actionnariat restreint, Sterling ne veut rien laisser au hasard sur les questions de communication. «Nous avons tenté d'atténuer l'effet de surprise en mentionnant les IFRS dans chaque rapport afin que les gens soient avertis de leur arrivée prochaine», ajoute George Kesteven, faisant remarquer que le président du comité d'audit a pris des mesures pour que les administrateurs de Sterling ayant de l'expérience en géophysique

et en géologie soient sensibilisés aux changements. «En général, ces changements [comptables] ont d'abord lieu aux États-Unis et on peut tirer des leçons de leurs erreurs. Cette fois-ci, nous sommes les précurseurs.» Les sociétés veulent faire connaître les incidences attendues des IFRS, mais certaines ont du mal à trouver la bonne mesure entre les informations prudentes et les prédictions risquées.

«Il faut que certaines entreprises fassent attention au genre d'énoncés prospectifs qu'elles produisent car elles seront jugées là-dessus plus tard», dit Irene Wiecek, qui remarque que cette nervosité pourrait expliquer la raison pour laquelle de si nombreuses sociétés ont choisi d'utiliser des formules toutes faites quand elles abordent la question des IFRS dans leur rapport de gestion. En général, souligne Mme Wiecek, les analystes financiers, dont beaucoup détiennent le titre de CA ou de CMA, sont formés pour passer outre aux explications comptables et voir ce qu'il en est des activités sous-jacentes. Mais ceux qui suivent les entreprises intercotées et qui ont des clients américains ont déjà de l'expérience en ce qui concerne l'évaluation et l'explication des différences entre les PCGR canadiens et

Dans quelle mesure êtes-vous convaincu de comprendre l'incidence qu'auront les IFRS sur les sociétés dans lesquelles vous investissez ou dont vous faites le suivi?



d'autres normes. Cependant, la présente transition est vraiment différente. Il faudra identifier les exemptions et les choix importants dont se sera prévalu chaque émetteur et procéder ensuite à une analyse pour savoir si la différence par rapport aux PCGR canadiens est liée à autre chose qu'à un changement de référentiel.

Irene Wiecek craint que certaines sociétés profitent du flou qui règnera lors du passage aux IFRS pour tenter de procéder subrepticement à des réductions de la valeur d'actifs qui n'ont rien à voir avec un retraitement selon les IFRS, un exemple de la théorie dite de «l'assainissement du bilan». «L'analyste qui manque de connais-

On dénombre d'ailleurs un nombre croissant d'entreprises qui optent pour une adoption anticipée. «Nous assistons à une meilleure communication de l'information de la part de certaines entreprises». La lenteur des analystes financiers canadiens à réagir pourrait se transformer en désavantage concurrentiel. Lorne Gorber, vice-président, Communications mondiales et Relations avec les investisseurs, chez CGI à Montréal, soutient que si les analystes financiers canadiens veulent courtiser les clients des États-Unis et de l'étranger, «ils devront élaborer un guide décrivant les changements, tout un travail pour certaines grosses boîtes de placement».

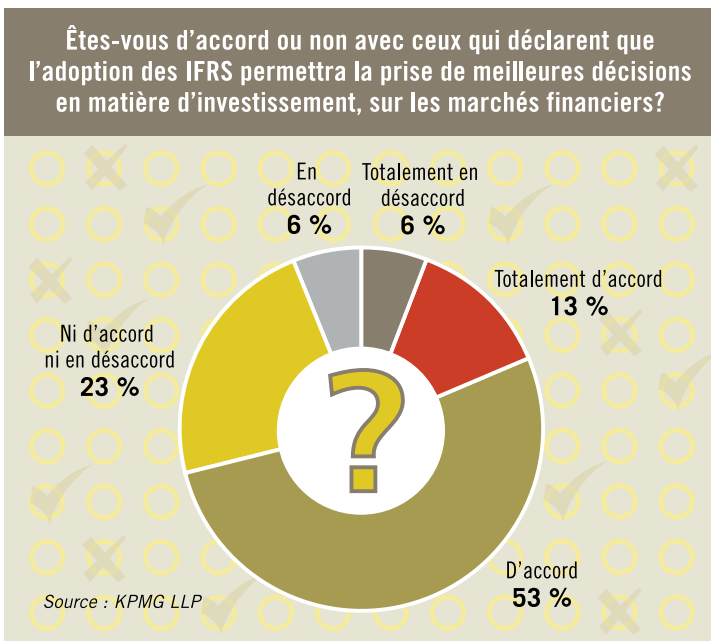
Les recherches de Michael Welker semblent indiquer que le passage aux IFRS n'entraîne qu'une modeste augmentation de la couverture des analystes étrangers. Une étude portant sur des entreprises de 25 pays passés aux IFRS en 2005 a montré qu'elles avaient bénéficié, en moyenne, d'une augmentation de 26 % à 46 % en matière de couverture par des analystes étrangers. On ne sait pas comment les grands services d'analyse financière gèrent la transition. Les demandes d'entrevues avec les responsables de l'analyse financière de deux conseillers en placement appartenant à des banques (RBC Dominion valeurs mobilières et BMO Nestbitt Burns) n'ont pas abouti, et Placements CI, le cabinet spécialisé en fonds de placement, a refusé de commenter. Selon Doug Reid, on a remarqué chez KPMG que les grandes banques d'affaires forment davantage leurs analystes boursiers internes.

Les banques ont en outre bénéficié de la surveillance étroite exercée par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), lequel s'est concentré sur quelques questions clés, comme les instruments financiers et la dépréciation des prêts, qui sont liées à son mandat de protection des déposants. «Nous savions que la situation n'était pas à prendre à la légère», explique Karen Stothers, CA, directrice générale, Division des pratiques comptables au BSIF, précisant que son équipe avait consulté ses homologues en France, au Royaume-Uni et en Australie. «Nous serons prêts à recevoir les nouvelles données financières en IFRS en janvier 2011.»

Dans son rapport du 2^e trimestre 2010, BMO a informé ses investisseurs que les principaux éléments comptables sur lesquels les IFRS devraient avoir une incidence étaient la titrisation, la consolidation, les prestations de retraite et autres avantages sociaux, ainsi que les ratios de capitalisation. En 2008, elle a mis sur pied un projet à l'échelle de l'organisation et a confié à un comité directeur la supervision du passage aux IFRS. Elle a réparti les activités de mise en œuvre en 25 secteurs distincts. À la fin du 2^e trimestre, la banque avait mené à bien ses travaux à l'égard de sept secteurs, et n'avait trouvé aucun problème majeur. «Les émetteurs qui fournissent suffisamment d'informations au sujet de leur processus de conversion et de ses effets avant le basculement réduiront l'incertitude chez les investisseurs», a indiqué la CVMO dans sa directive de février 2010.

De son côté, Doug Reid, de chez KPMG, pense que ces messages et les résultats préoccupants du sondage de son cabinet font leur effet à l'approche de l'échéance de 2011. «Par le passé, la communication de l'information était lente, mais elle s'accélère à présent. Nous allons assister à un changement radical d'ici le 3^e trimestre.»

John Lorinc est rédacteur à Toronto.



sances en la matière pourra penser qu'il ne s'agit là que d'un changement lié aux IFRS».

Depuis quelques mois, la CVMO organise, en collaboration avec le Canadian Financial Analysts Institute et d'autres groupes, des tables rondes pour sensibiliser les investisseurs aux principaux aspects des règles proposées en matière de valeurs mobilières pour le passage aux IFRS, et pour comprendre leurs besoins, explique Kelly Gorman, directrice adjointe, Financement des sociétés, à la CVMO.

Chez Veritas Investment Research Corp., à Toronto, des efforts sont déployés depuis longtemps pour préparer les analystes au basculement aux IFRS. Le vice-président directeur de la société, Anthony Scilipoti, CA, CPA, reconnaît que le comportement de sa société est un peu atypique, peut-être en raison du fait qu'il siège au CNC et que l'analyse des informations comptables communiquées est un élément fondamental des recherches de Veritas. Ses analystes se préparent au passage aux IFRS depuis qu'il en a été fait l'annonce. «Nous ne sommes pas représentatifs de ce que fait le cabinet moyen.» Selon lui, la vision à court terme de la plupart des analystes empêche bon nombre d'entre eux de porter davantage attention à la transition. «Il faudrait que les équipes d'analystes commencent à se familiariser avec les changements», conseille M. Scilipoti. «Les surprises ne seront pas les bienvenues lors du basculement.» Chez Veritas, il encourage vivement ses collègues à examiner minutieusement les états financiers des sociétés qui sont plus avancées dans le processus de conversion.

Le transfert d'une entreprise familiale

Des stratégies appropriées à la situation du propriétaire d'entreprise familiale peuvent minimiser l'impôt au moment du transfert



Les transferts d'entreprise familiale sont nombreux de nos jours. Mais leur taux d'échec est souvent élevé. Au Canada, de nombreux propriétaires d'entreprise espèrent voir leurs enfants ou des membres de leur famille leur succéder au moment du départ à la retraite. Pourtant, c'est la succession qui pose l'un des plus grands risques à l'entreprise familiale.

Le transfert d'une entreprise à la prochaine génération peut s'avérer complexe, car il doit tenir compte de considérations liées aux affaires, à la propriété et à la famille. Le propriétaire de l'entreprise souhaite certainement la réussite de ses enfants ou petits-enfants, mais ce désir de réussite future émane aussi de sa volonté de valider tout le travail qu'il a accompli pour amener l'entreprise là où elle est aujourd'hui.

Le faible taux de succès des transferts intergénérationnels d'entreprise peut s'expliquer par une combinaison de facteurs, incluant l'absence d'un plan formel de relève, une planification trop tardive et le manque de communication

claire. Tous ces facteurs peuvent se traduire par des occasions ratées pour le propriétaire d'entreprise.

Une planification et des stratégies fiscales efficaces, en particulier si elles sont mises en place au moins trois à cinq ans d'avance, peuvent avoir une incidence significative sur les résultats futurs des entreprises familiales canadiennes.

Pour vos clients, l'un des éléments clés de la réussite d'un transfert intergénérationnel d'entreprise consiste à s'entourer de la bonne équipe de conseillers.

En plus d'un comptable agréé, l'équipe devrait comprendre d'autres professionnels comme un conseiller financier spécialisé dans les placements, le crédit et l'assurance, un avocat, des membres clés de la famille, un évaluateur d'entreprises, un facilitateur en entreprises familiales et un mentor versé en affaires.

De nombreux propriétaires d'entreprise évitent ou retardent la planification de la relève parce qu'ils donnent priorité à l'exploitation et à la croissance de leur entreprise. Or, beaucoup de ceux qui ont fait cette planification estiment qu'elle les a aidés à assurer l'avenir de leur famille, à

réduire l'impôt exigible futur et à améliorer la stabilité financière de l'entreprise. Les questions suivantes doivent s'inscrire dans le plan (cette liste n'est pas exhaustive) :

- Qui, dans la famille, est un successeur potentiel et cette personne est-elle prête à assumer ce rôle?
- A-t-on mis en place un plan de financement en vue de mobiliser les fonds nécessaires à la succession de l'entreprise?
- Comment le plan de relève s'inscrit-il dans les objectifs d'ensemble de la famille et quelle en est l'incidence sur les membres de celle-ci (en particulier ceux qui ne bénéficieront pas directement du transfert de l'entreprise)?
- A-t-on calculé le coût du financement des objectifs de retraite et autres objectifs principaux du propriétaire de l'entreprise? Le transfert générera-t-il les fonds suffisants pour assumer ce coût?
- Le plan tient-il compte de tous les aspects fiscaux et juridiques et de toutes les opportunités, du moins pour la mobilisation des fonds requis?

Il est important que le plan de relève tienne compte des nombreuses considérations d'ordre familial qui influent sur le plan de vie du propriétaire et ses objectifs à long terme.

Il faut aussi déterminer les stratégies fiscales que le propriétaire d'entreprise peut mettre en œuvre, en collaboration avec son équipe de conseillers, dans le but de réduire son fardeau fiscal global.

Comme dans la vie, diverses stratégies s'offrent au propriétaire d'entreprise pour atteindre ses objectifs lors du transfert. On en combinera souvent plusieurs pour établir le plan le plus efficace fiscalement.

Un plan en plusieurs étapes et à facettes multiples, s'appuyant sur une combinaison d'idées, aidera à maximiser les résultats pour votre client et lui permettra de transférer son entreprise à des membres de sa famille tout en réduisant au minimum son fardeau fiscal.

Rationaliser l'entreprise et éliminer les actifs non essentiels

Il n'est pas rare qu'avec le temps, les entreprises familiales accumulent des actifs non essentiels, notamment des biens immeubles ou encore un portefeuille de titres négociables. Un certain nombre de stratégies, dont le remboursement des prêts consentis par les actionnaires et le versement de salaires ou d'un dividende, peuvent être envisagées pour purifier l'entreprise.

En outre, avec l'ajout d'une société de portefeuille dans la structure globale de l'entreprise, il est plus facile pour la société en exploitation de se départir de tels actifs, sur une base d'impôt reporté, par le versement de dividendes intersociétés ou au moyen d'opérations papillons.

Le fait de se départir d'actifs non essentiels avant le transfert de l'entreprise peut générer deux importantes possibilités d'économies d'impôt. Premièrement, par la purification, l'entreprise peut devenir admissible à l'exonération pour gains en capital de 750 000 \$ lors de la cession des actions de la société.

La probabilité d'une vente d'actions est plus grande si l'entreprise est transmise à un membre de la famille que si elle est vendue à un tiers. Ensuite, si l'entreprise ramène ses actifs à ceux qui sont essentiels, il est fort probable que sa valeur de vente sera réduite, ce

qui diminuera le gain réalisé par le propriétaire lors de la vente et, partant, l'impôt qu'il aura à payer. En plus de permettre le transfert de fonds excédentaires en franchise d'impôt par le versement d'un dividende intersociétés, la société de portefeuille met la société en exploitation à l'abri de ses créanciers dans une certaine mesure.

Régime de retraite individuel

Les régimes de retraite individuels (RRI) sont devenus de plus en plus courants. Selon les circonstances, ils peuvent générer des avantages pour vos clients qui sont propriétaires d'entreprise et qui en planifient le transfert à un membre de leur famille; ils permettent aussi de répondre aux besoins du propriétaire en matière de revenu de retraite.

Le RRI est un régime de retraite agréé à l'abri des créanciers auquel on peut généralement verser des cotisations annuelles plus élevées que dans le cas d'un REER, et le propriétaire de l'entreprise dont la constitution remonte aussi loin que 1991 peut aussi verser une cotisation importante au titre des services passés.

Les cotisations à un RRI sont déductibles pour la société, une autre façon pour elle de réduire ses actifs non essentiels. On peut aussi utiliser le RRI ou peut-être une convention de retraite pour

Il est important que le plan de relève tienne compte des nombreuses considérations d'ordre familial qui influent sur le plan de vie du propriétaire et ses objectifs...

retenir certains employés clés qui ne font pas partie de la famille, mais dont les services sont essentiels au succès de l'entreprise une fois transférée à un membre de la famille.

Allocation de retraite

À son départ à la retraite, le propriétaire d'entreprise pourrait recevoir de celle-ci une allocation de retraite en reconnaissance de ses longs états de service, réduisant ainsi les liquidités excédentaires, un actif non essentiel de la société.

Bien que cette somme soit imposable pour le propriétaire d'entreprise, l'alinéa 60j.1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) en permet le transfert à un REER et prévoit une déduction dans le calcul du revenu.

Le montant admissible au transfert est limité au total des sommes suivantes : 2 000 \$ par année d'emploi dans l'entreprise antérieure à 1996, plus un montant de 1 500 \$ pour chaque année d'emploi dans l'entreprise antérieure à 1989 pour laquelle les cotisations de l'employeur à un régime de pension agréé ou un régime de participation différée aux bénéfices n'étaient pas acquises à l'employé.

L'allocation de retraite a l'avantage de permettre le versement d'une cotisation REER en sus du plafond de cotisation régulier à ce régime, ce qui permet au propriétaire d'entreprise d'accumuler plus de fonds en franchise d'impôt.

S'il se situe un jour dans une fourchette d'imposition inférieure, il pourrait être imposé sur le retrait de ces fonds à un taux moins élevé que celui qui se serait appliqué si les fonds lui avaient été versés directement.

Gel successoral

De nombreux propriétaires n'ont jamais modifié la structure de leur entreprise depuis sa fondation. Souvent, ils en sont l'unique propriétaire par l'entremise d'une société individuelle. Parfois, ils partageront la propriété de la société avec leur conjoint. Dans la plupart des cas, les actions ont un prix de base rajusté et un capital versé nominaux.

Le gel successoral représente souvent une étape essentielle d'une stratégie de réduction de l'impôt au minimum dans le cadre du plan de relève de l'entreprise. Grâce à lui, la valeur des actions du propriétaire de l'entreprise assujettie à l'impôt peut être gelée, ce qui limite l'impôt exigible potentiel futur lors du transfert à la famille ou l'impôt à payer lors de la cession réputée au décès.

En outre, si le gel est structuré de façon adéquate, les successeurs peuvent devenir propriétaires de l'entreprise, soit directement en détenant les actions, soit indirectement par l'entremise d'une fiducie familiale, qui peut également servir au fractionnement du revenu.

Fiducie familiale et fractionnement du revenu

Il est fréquent que les propriétaires d'entreprise établissent une fiducie non testamentaire (fiducie familiale) pour pouvoir procéder à un fractionnement du revenu avec le conjoint et des enfants ou petits-enfants mineurs.

La mise sur pied d'une fiducie familiale bien structurée, en particulier dans le cadre d'un gel successoral, peut aussi contribuer à réduire l'impôt futur du propriétaire lors du transfert de son entreprise.

Comme la valeur des actions du propriétaire est gelée, c'est la génération suivante qui réalise la plus-value future de l'entreprise. Le gel successoral permet également la multiplication de l'exonération des gains en capital de 750 000 \$ par le nombre de bénéficiaires de la fiducie dans le futur si la valeur de l'entreprise devient supérieure à la valeur établie au moment du gel.

De même, il permet le versement de dividendes sur le bénéficiaire après impôt de l'entreprise aux bénéficiaires adultes de la fiducie familiale, qui paieront individuellement l'impôt à un taux probablement inférieur à celui du propriétaire de l'entreprise.

Financement par le vendeur

Dans de nombreux transferts d'entreprise familiale, les successeurs ne disposent pas des fonds nécessaires à l'achat de l'entreprise au moment de la transition. Si l'entreprise peut continuer à afficher une rentabilité suffisante pour supporter la dette que devront assumer les successeurs, l'octroi d'une partie du financement de celle-ci sous la forme d'un solde de prix de vente peut représenter une stratégie fiscale avantageuse à envisager pour votre client propriétaire d'entreprise.

La provision pour gains en capital prévue au paragraphe 40(1) de la LIR permet le report de la constatation du gain en capital lors de la cession des actions de l'entreprise dans la mesure où aucun paiement n'est reçu au titre de ces actions, sous réserve de certaines restrictions. La provision permet habituellement un report du gain en capital plafonné à 80 % du montant total impayé

dans la première année, 60 % du montant total impayé dans la deuxième année et ainsi de suite jusqu'à l'épuisement du report à la cinquième année.

Si l'entreprise est transférée à un enfant ou un petit-enfant, la période de report maximum en vertu du paragraphe 40(1.1) de la LIR double pour atteindre dix ans, permettant en réalité un report de 90 % dans la première année, de 80 % dans la deuxième année et ainsi de suite.

Assurance-vie détenue par la société

L'assurance est une autre solution à envisager afin d'aider vos clients à réduire le coût fiscal de la transmission de l'entreprise. L'investissement d'actifs excédentaires de la société dans une police d'assurance-vie exonérée d'impôt peut se traduire par les avantages suivants :

- réduire le montant total de l'impôt payable par l'entreprise; les biens de placement excédentaires s'accumulent en franchise d'impôt dans une police d'assurance-vie;
- faciliter le paiement de l'impôt au décès du propriétaire de sorte que l'entreprise peut poursuivre ses activités;
- assurer des liquidités pour compenser les enfants ne participant

...une planification soigneuse peut aider à maximiser la valeur de l'entreprise, à réduire l'impôt ainsi qu'à protéger le patrimoine de la famille et son harmonie.

pas activement à l'entreprise et contribuer à maintenir l'harmonie dans la famille.

On ne devrait pas oublier non plus l'assurance invalidité pour les enfants qui reprennent l'entreprise ni l'assurance dirigeants d'entreprise qui sont des composantes importantes d'un plan de relève et d'un plan d'urgence.

Conclusion

Le transfert d'une entreprise peut être complexe, mais une planification soigneuse peut aider à maximiser la valeur de l'entreprise, à réduire l'impôt ainsi qu'à protéger le patrimoine de la famille et son harmonie. Le choix des stratégies utilisées dépendra de la situation particulière du propriétaire de l'entreprise et elles devraient être mises en œuvre en collaboration avec une équipe de conseillers professionnels.

L'adaptabilité est fondamentale, car les circonstances et les lois changent. Il est également important que vous-même et les autres conseillers de votre client gardiez toujours à l'esprit les objectifs globaux de celui-ci, soit d'avoir les fonds nécessaires à la prochaine étape de sa vie, disposer de ressources pour prendre soin de ses proches, et assurer la survie de son entreprise et sa prospérité pour la prochaine génération, et même plus.

Jeff Greenberg, CA, est vice-président, Conseils financiers, chez RBC Gestion de patrimoine à Toronto.

Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA, préside le cabinet AGORA, Services de fiscalité inc. à Montréal, et elle dirige cette rubrique.

Fiscalité et changement climatique

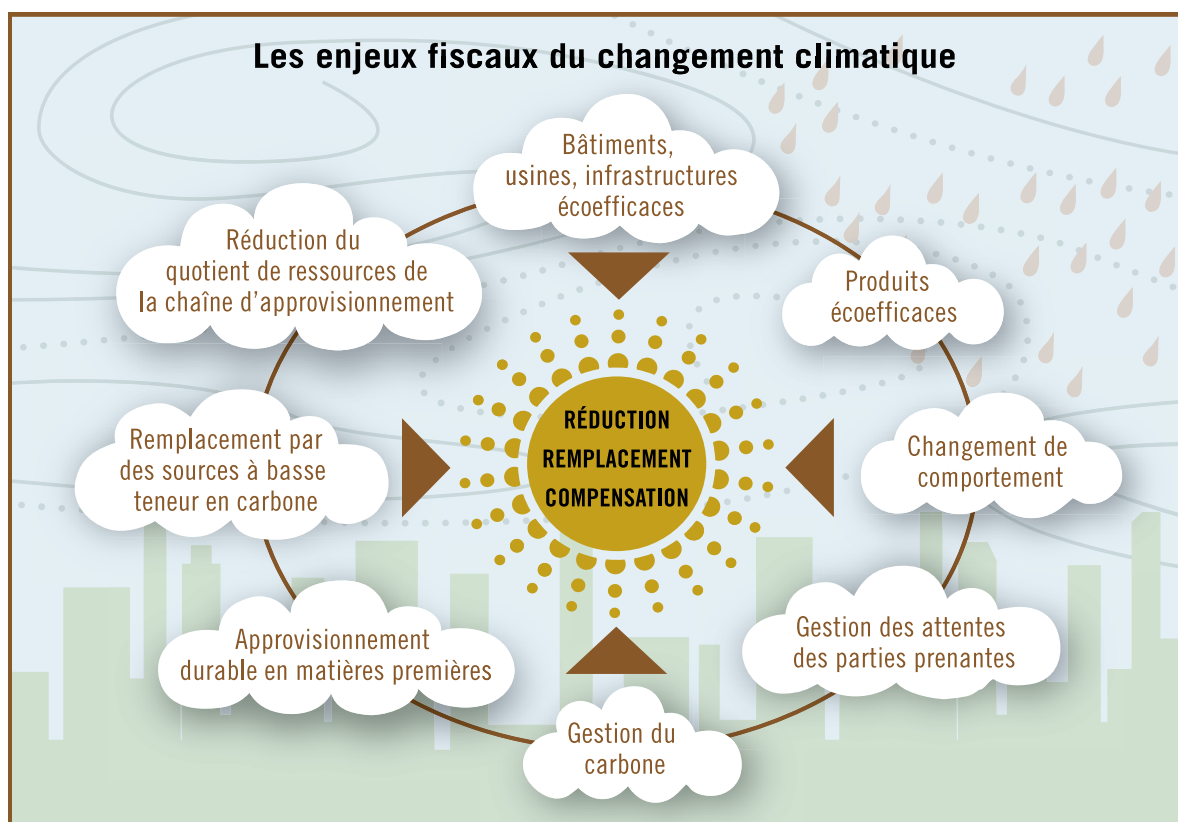
Les initiatives liées aux changements climatiques doivent être menées en collaboration avec le service de fiscalité de l'entreprise

Depuis que le Canada a ratifié le Protocole de Kyoto en décembre 2002, le changement climatique est l'un des sujets de l'heure dans les médias et dans les entreprises partout au Canada. On parle surtout des efforts gouvernementaux pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et de l'incidence des enjeux liés au changement climatique sur la stratégie de l'entreprise. En cette ère post-Copenhague, l'avenir du changement climatique demeure incertain.

On croyait que la conférence de Copenhague déboucherait sur des incitatifs vigoureux et encouragerait un investissement massif dans de nouvelles technologies et solutions climatiques. Or, même si l'on s'entend sur certains principes, il n'en est ressorti aucun engagement définitif. Il existe plusieurs moyens de réduire les émissions de GES,

incluant la mise en place de nouvelles technologies innovatrices, l'acquisition de biens qui réduisent ces émissions ou l'utilisation et l'amélioration de technologies et biens existants (voir le diagramme ci-dessous). Les sociétés qui ne sont pas en mesure d'avoir un effet direct sur les émissions de GES peuvent trouver des solutions sur le marché, comme l'échange de crédits compensatoires ou des stratégies semblables qui évoluent en fonction des modifications apportées au cadre réglementaire des émissions de GES.

L'Alberta a mis en place un système de plafonnement et d'échange pour les installations dont les émissions dépassent 100 000 tonnes de CO₂ par année. Dans ce système, les installations qui ne peuvent réduire leurs émissions de façon significative ou qui achètent des crédits compensatoires versent 15 \$ par tonne de carbone dans un fonds. La Colombie-Britannique (C.B.) a créé le *Pacific Carbon Trust*, qui visait au départ à faciliter l'achat de crédits compensatoires pour



permettre au gouvernement de cette province de respecter son engagement pour un secteur public neutre en carbone. La C.-B. et le Québec lèvent aussi des taxes sur le carbone. De nombreuses provinces se sont jointes à des États américains au sein d'organisations sur le changement climatique comme la *Western Climate Change Initiative*. Récemment, Ottawa a déclaré que nulle initiative ne sera mise en place sans l'harmonisation des approches canadienne et américaine. Les sociétés qui cherchent une meilleure solution se tournent souvent vers les énergies de remplacement, les technologies connexes ainsi que vers l'achat et la vente de crédits compensatoires. Cet échange de produits, services et biens incorporels et corporels entraîne des conséquences fiscales.

Les services de fiscalité doivent faire équipe avec d'autres groupes au sein de l'organisation pour que les conséquences fiscales de chaque solution de réduction ou de neutralisation des émissions de GES soient correctement prises en considération. Le cadre réglementaire régissant le changement climatique au Canada et à l'étranger évolue au fil des décisions des gouvernements dans l'intérêt de leur économie. Cette situation pose des défis aux fiscalistes qui doivent évaluer les choix s'offrant à leur entreprise.

Les effets des changements opérationnels liés au changement climatique ont des conséquences fiscales et offrent des possibilités de planification. Les fiscalistes constateront que l'étendue et la profondeur des questions fiscales liées au changement climatique sont vastes.

Ces effets comprennent : les conséquences fiscales de l'acquisition, de la détention et de l'échange de crédits compensatoires; l'incidence sur la fiscalité internationale et les prix de transfert de la participation transfrontalière à des programmes d'échange de carbone et du virage au vert de la chaîne d'approvisionnement de la façon la plus fiscalement efficace; les traitements des charges engagées pour la réduction des émissions de GES pour déterminer le choix le plus efficace, soit la catégorie de déduction pour amortissement (PDA) accélérée, les dépenses admissibles de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE), ou d'autres programmes d'encouragement fédéraux et provinciaux.

Le changement climatique oblige les fiscalistes à avoir une vision globale de l'organisation dans une perspective fiscale et législative, et à connaître les mesures prises par l'entreprise dans chaque territoire quant à la technologie et au changement climatique. La planification à long terme et la prise en compte des scénarios législatifs et des stratégies opérationnelles probables fourniront aux fiscalistes le recul nécessaire pour éviter les conséquences imprévues et prendre des décisions éclairées pour une organisation fiscalement efficace. Il est essentiel que les fiscalistes fassent équipe avec ceux qui sont responsables de l'exploitation et qui doivent gérer le changement climatique et la durabilité écologique.

Conséquences fiscales de l'acquisition, de la détention et de l'échange de crédits compensatoires

La contrepartie de la fixation du carbone ou crédit de réduction des émissions ou crédit de carbone, représente une réduction d'émission d'une quantité déterminée de carbone. Elle est habituellement générée dans le cadre de projets visant surtout à réduire, à éviter ou

à capturer les émissions de GES issues des combustibles fossiles, ou de projets d'énergie renouvelable comme ceux sur l'énergie solaire ou éolienne, ou la reforestation. Selon la province ou le territoire, une fois que les crédits auront été gagnés, la société pourra les utiliser pour atteindre ses cibles en matière de réduction des émissions de GES, ou encore les vendre à des tiers. Récemment, la C.-B. a proposé d'élargir sa définition des activités financières internationales pour inclure la certification et l'échange de crédits de carbone avec une personne non résidente ou pour le compte de celle-ci, un avantage fiscal provincial significatif pour les sociétés admissibles.

La *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada ne contient actuellement aucune disposition précise sur les dépenses aux fins des crédits et des quotas d'émission. Dans son bulletin *Impôt sur le revenu – Nouvelles techniques No. 34*, l'Agence du revenu du Canada (ARC) précise que toute dépense liée à l'acquisition de ces crédits doit être engagée afin de tirer un revenu issu de l'entreprise; les conséquences fiscales liées à l'acquisition et à la cession de crédits d'émission doivent être déterminées selon des principes fiscaux actuels établis en vertu de la loi et de la jurisprudence. En d'autres termes, le traitement fiscal convenant à ce genre d'opérations ne peut être déterminé qu'après un examen de tous les faits liés à l'opération

Les effets des changements opérationnels liés au changement climatique ont des conséquences fiscales et offrent des possibilités de planification.

donnée, y compris les droits et les obligations juridiques créés en vertu d'une entente. Pour le spécialiste de la fiscalité canadienne et internationale, l'analyse de scénarios sera moins ardue s'il peut tirer parti d'expériences vécues dans d'autres pays et par d'autres sociétés lors des examens menés par l'administration fiscale et devant les tribunaux. Cette perspective plus large sera un atout pour le calcul du rendement de l'investissement pour un projet ou une opération et pour la justification du traitement fiscal.

Fiscalité internationale et prix de transfert

Deux notions fondamentales se dégagent de l'analyse de l'incidence du changement climatique sur la fiscalité internationale, les prix de transfert et la chaîne d'approvisionnement fiscalement efficace : 1) la nécessité d'évaluer les conséquences potentielles des initiatives liées au changement climatique sur la chaîne d'approvisionnement, incluant les opérations intersociétés et les politiques existantes en matière de prix de transfert; 2) les possibilités de planification de la chaîne d'approvisionnement découlant de la réglementation et des initiatives liées au changement climatique et les menaces qu'elles peuvent faire peser sur les structures existantes à cause d'une nouvelle distribution des fonctions et des risques, de la mise au point de nouveaux biens incorporels et de la conclusion de nouvelles opérations intersociétés. La décision d'adopter une gestion de la chaîne d'approvisionnement qui tient compte du changement climatique, le virage au vert de la chaîne d'approvisionnement, obligera de nombreuses sociétés à modifier leur fonctionnement, ce qui pourrait influencer sur la circulation

transfrontalière des produits et sur les activités de fabrication et de distribution. Il faudra revoir le modèle de gestion de l'entreprise et la structure opérationnelle, et déterminer si des changements dans la distribution des fonctions, des biens et des risques commerciaux des opérations intersociétés entre parties associées au sein du groupe multinational risquent d'avoir une incidence sur les prix de transfert intersociétés. Ces changements peuvent aussi rendre possibles la conception et la mise en place de structures fiscalement efficaces.

Nombre d'organisations examinent le cycle de vie des produits de leur chaîne d'approvisionnement pour calculer les émissions de GES issues de leurs activités et de celles de leurs fournisseurs. Parmi d'autres enjeux liés aux prix de transfert, citons le financement et la gestion des initiatives liées au changement climatique susceptibles d'influer sur la rentabilité de diverses entités au sein du groupe de sociétés et la prise en charge des risques inhérents; la détermination des propriétaires économiques et en droit des actifs et biens de propriété intellectuelle nouveaux et novateurs; la participation à des programmes d'échange d'émission de carbone.

Dépenses engagées pour la réduction des émissions de GES

La détermination de l'existence de technologies novatrices de réduction des émissions de GES ou encore l'évaluation des possibilités de mettre au point de telles technologies font partie de l'approche stratégique qu'une société peut adopter. Les technologies peuvent porter sur les produits ou les procédés, incluant les technologies existantes ou leur amélioration et les nouvelles technologies. Les sociétés devraient se prévaloir des encouragements fiscaux et des catégories de DPA accélérée pour financer de tels projets ou améliorer le rendement de leur investissement.

Catégorie de DPA accélérée et frais liés aux énergies renouvelables et à l'économie d'énergie au Canada (FEREEC): les récents budgets ont introduit une nouvelle catégorie de DPA, la catégorie 43.2, pour tenir compte des investissements dans de nouvelles immobilisations destinées à réduire les émissions de GES ou à améliorer l'efficacité environnementale. La catégorie 43.2 prévoit une déduction accélérée annuelle de 50 % pour le matériel de production d'énergie électrique ou d'énergie thermique au moyen d'une source renouvelable, à partir de combustibles résiduels ou grâce à une utilisation efficace de combustibles fossiles. Le matériel doit avoir été acquis après le 22 février 2005 et avant 2020, et certains biens amortissables inclus dans la catégorie 43.2 acquis pour réduire les émissions de GES et utilisés dans des provinces déterminées peuvent aussi ouvrir droit à un crédit d'impôt à l'investissement. Certains frais de développement d'un projet peuvent aussi être admissibles à titre de FEREEC. Ces FEREEC bénéficient du même traitement que les frais d'exploration au Canada (FEC). Déductibles annuellement à 100 % du solde non déduit, ces frais peuvent être reportés indéfiniment ou transférés à un investisseur par des actions accréditatives.

Recherche scientifique et développement expérimental: De nombreuses sociétés qui exercent des activités de réduction des émissions de GES auront aussi des activités de RS&DE, qui pourront être admissibles à un crédit d'impôt à l'investissement (CII), générale-

ment égal à 20 % au fédéral, et à un CII remboursable au taux de 35 % pour les sociétés privées sous contrôle canadien admissibles. Les provinces offrent aussi des CII qui s'ajoutent au crédit fédéral. Le taux des CII s'établit habituellement à 10 % ou 15 % et ils sont remboursables. Les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux prévoient d'autres mesures incitatives discrétionnaires pour encourager la technologie propre et le virage au vert, qui peuvent être classées dans les catégories suivantes :

1. *Subvention* : Par exemple, Technologie du développement durable du Canada (TDDC) gère deux programmes de subventions : le fonds Technologies du DD, qui vise à soutenir la dernière phase de développement et de démonstration précommerciale des produits et des procédés contribuant à la pureté de l'air, à la propreté de l'eau et à la salubrité des sols; le Fonds de biocarburants ProGen de TDDC, qui vise à soutenir la création et la production de biocarburants au moyen de procédés de la prochaine génération.

2. *Contribution remboursable (prêt)* : Par exemple, le Fonds pour l'infrastructure verte offre des contributions remboursables au secteur privé pour encourager la création d'infrastructures pour la production et le transport d'énergie verte, le captage du CO₂ et le traitement des eaux usées.

Il est essentiel que les fiscalistes fassent équipe avec ceux qui sont responsables de l'exploitation et qui doivent gérer le changement climatique et la durabilité...

3. *Remises* : Par exemple, de nombreuses sociétés hydroélectriques au pays offrent des remises sur les économies d'énergie mesurables prouvées, et les initiatives de réduction de la consommation d'énergie et le remplacement / la mise à niveau du matériel. Les remises varient selon la société hydroélectrique et les économies d'énergie réalisées. Les appels d'offres d'énergie renouvelable et les tarifs de rachat garantis (TRG) sont aussi de plus en plus courants.

Les mesures incitatives peuvent assurer un excellent soutien à des initiatives passées, actuelles et futures. On peut adopter une approche stratégique de haut en bas pour repérer les activités de l'entreprise susceptibles de bénéficier de mesures incitatives discrétionnaires. Il est essentiel de dresser une liste des programmes et de bien les connaître si on veut améliorer la récupération des coûts.

En conclusion, les fiscalistes doivent être au fait des défis et opportunités qui résulteront du changement climatique, qu'il s'agisse de tenir compte des nouvelles exigences réglementaires, de la comptabilité, etc. Ils devront être branchés sur les secteurs opérationnels de l'organisation s'ils veulent participer à ces projets axés sur le carbone, et ainsi pouvoir mieux évaluer toutes les conséquences de ces nouveaux défis et enjeux pour l'organisation.

Bruce Sprague, CA, est associé et Ted Bell, ing., est chef d'équipe senior chez Ernst & Young à Vancouver. Ils font tous deux partie de l'équipe Services en changements climatiques et développement durable de E&Y en C.-B.

Trent Henry, CA, est président et chef de la direction d'Ernst & Young Canada, et il dirige cette rubrique.

La juste mesure de la volatilité

En matière d'options sur actions et de bons de souscription, la volatilité implicite semble offrir une évaluation plus juste

L'évaluation des options sur actions et des bons de souscription gagne en importance. Il ne s'agit plus uniquement d'évaluer une charge sans effet sur la trésorerie rattachée à l'émission d'options sur actions. Au Canada, le chef de la direction et le chef des finances des sociétés cotées sont tenus d'attester le caractère raisonnable des états financiers.

À ce titre, étant donné que les options sur actions peuvent constituer une charge importante pour certaines sociétés, les chefs de la direction et les chefs des finances ont besoin de savoir si le traitement comptable de ces options les expose à des risques. Les bons de souscription peuvent constituer un élément important du financement des sociétés ouvertes et il faut les imputer adéquatement.

La position actuelle de l'ARC est que les bons de souscription qui arrivent à échéance sans avoir été exercés sont imposables. Les contribuables peuvent envisager de conserver des options sur actions ou des bons de souscription dans leurs comptes d'épargne libre d'impôt et ils ont besoin d'être certains que ces placements sont correctement évalués. Les options sur actions doivent être évaluées convenablement en cas de séparation ou de divorce.

Question en cause

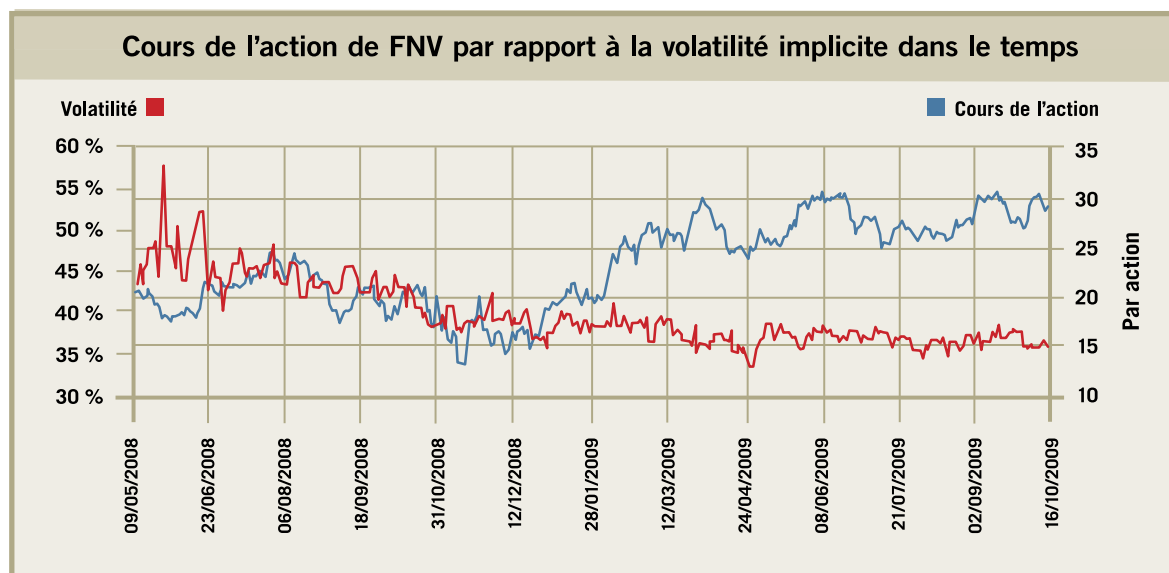
Le chapitre 3870 du *Manuel de l'ICCA* précise le traitement comptable des options sur actions. L'alinéa 3870.07 c) définit la juste valeur comme étant le «montant de la contrepartie dont conviendraient des parties compétentes agissant en toute liberté dans des conditions de pleine concurrence».

Indications

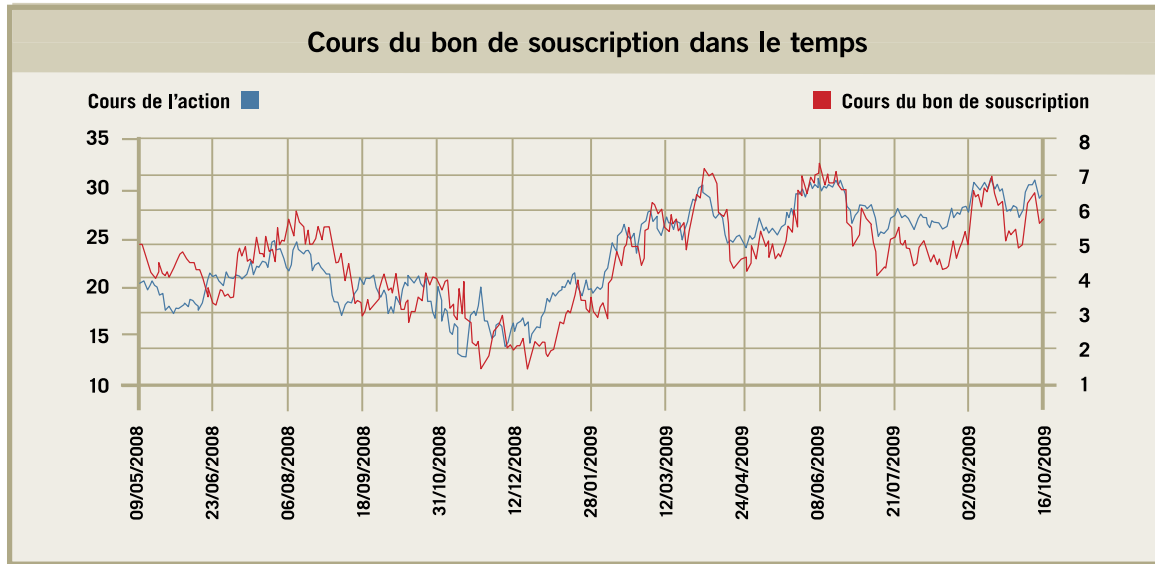
Selon les indications des paragraphes A12 à A14 du chapitre 3870 sur la volatilité prévue, la volatilité du cours des actions est une mesure appropriée de la volatilité des options sur actions. Toutefois, il est précisé au paragraphe A6 que les entreprises ne devraient pas utiliser de données historiques «sans envisager dans quelle mesure l'expérience historique permet de prédire raisonnablement l'expérience future».

Pratique actuelle

La pratique actuelle, selon les PCGR canadiens, consiste à déterminer la volatilité historique des actions de l'entreprise, en prenant soin de vérifier qu'elle concorde avec la volatilité des actions d'un groupe d'entreprises comparables. Cette volatilité sert à calculer le montant de la charge rattachée aux options sur actions, en ayant recours au modèle Black-Scholes dans la plupart des cas. Cette pratique suppose que



Cours du bon de souscription dans le temps



la volatilité d'un bon de souscription est identique à celle d'une action. Or, l'utilisation du coefficient bêta dans le modèle d'évaluation des actifs financiers (CAPM en anglais) indique que l'hypothèse d'une volatilité identique pour différentes catégories de titres n'est peut-être pas appropriée.

Méthodologie de recherche

On peut vérifier le caractère raisonnable du coefficient de volatilité retenu en calculant la volatilité historique d'une action boursière assortie de bons de souscription également cotés. Même si la volatilité des bons de souscription n'est pas entièrement appropriée pour déterminer celle des options sur actions, on peut y recourir pour établir le coefficient de volatilité maximum des options sur actions, quitte à le réduire ensuite au besoin. Les bons de souscription cotés ont le même potentiel d'appréciation que les options sur actions, mais ils ne sont pas soumis aux mêmes limitations : pas de délai d'acquisition des droits, de périodes d'interdiction d'opérations ni de risque de perte d'emploi, notamment.

Franco Nevada (FNV) est une société cotée dont le cours du bon de souscription est de 32 \$. Nous utiliserons ce titre à des fins de comparaison. Au moyen du calculateur en ligne d'options sur actions de Numa Financial Systems Ltd. (NUMA.com), qui utilise le modèle Black-Scholes, on détermine la volatilité des bons de souscription dans le temps en comparant le cours quotidien de l'action et celui du bon de souscription. La volatilité historique de l'action peut être déterminée et comparée dans le temps à la volatilité implicite des bons de souscription fondée sur le marché. Cette comparaison fournit une base pour déterminer le caractère raisonnable du coefficient de volatilité historique de l'action utilisée pour calculer la valeur des options sur actions de sociétés similaires.

L'étude sur FNV couvrait les actions de celle-ci pour la période du 3 décembre 2007 au 16 octobre 2009. On a étudié les bons de souscription à compter de leur introduction, le 13 mars 2008, jusqu'au 16 octobre 2009. On a calculé la volatilité du bon de souscription à partir des données suivantes : prix d'exercice de 32 \$, taux d'intérêt sans risque de 1,15 %, dividende de 0 % et pleine durée jusqu'à l'échéance. Les cours de clôture quotidiens de l'action et du bon de

souscription ont été entrés dans le calculateur d'options de NUMA.com pour déterminer la volatilité quotidienne implicite du bon de souscription. La volatilité historique de l'option sur actions a été de 82 % sur la période de 1,9 année de l'étude. L'étude ne pouvait remonter plus loin dans le temps en raison de l'inscription récente de FNV à la cote. Toutefois, la volatilité de l'action a continué d'augmenter pendant la période étudiée.

Par comparaison, à 2,4 ans de l'échéance, la volatilité implicite des bons de FNV était de 36 % et augmentait à environ 50 % la 4^e année avant l'échéance (voir le graphique, page 36). Le graphique indique que la volatilité du bon de souscription augmente avec le temps et dépend plus de la durée restante avant l'échéance que du cours de l'action. La réduction de la durée restante avant l'échéance des bons de souscription augmente la volatilité lorsque toutes les autres données restent constantes. Si l'on reprenait les mêmes variables que pour la volatilité à 2,4 ans de l'échéance, mais qu'on réduisait la durée jusqu'à l'échéance de 180 jours (donc à 1,9 an), la volatilité implicite augmenterait de 5 % à 41 %, soit environ 50 % de la volatilité historique du cours de l'action sur la même durée.

Cette période de 2,4 ans (éléments 10 à 35 à l'extrême gauche du graphique) utilisée pour établir la volatilité implicite est importante, étant donné que le cours de l'action s'établissait à environ 30 \$, soit très près du prix d'exercice des bons de souscription. Le prix d'exercice des options sur actions lors de leur émission est généralement égal ou supérieur au prix des actions à la même date et les résultats de cette période d'évaluation vont à l'encontre de l'idée que les bons de souscription et les options sur actions qui sont nettement hors du cours pourraient présenter une volatilité différente de ceux qui sont dans le cours ou proches du cours.

Quatre ans avant l'échéance, une diminution de 180 jours de la durée jusqu'à l'échéance entraîne une augmentation de 3 % de la volatilité implicite du bon de souscription, tandis qu'une diminution de 365 jours de la durée jusqu'à l'échéance entraîne une augmentation de 7 %, en supposant que toutes les autres données demeurent stables. Notons que dans des circonstances normales, la volatilité diminuerait par suite d'une réduction de la durée. Cette analyse de sensibilité est importante, étant donné que le compor-

tement attendu des investisseurs ne serait pas de détenir les bons jusqu'à l'échéance; on tenterait ainsi d'établir le coefficient maximum de volatilité implicite des options sur actions.

Les bons de souscription ne sont pas des options sur actions

Dans le cas de FNV, le coefficient de volatilité implicite obtenu avait trait aux bons de souscription d'une entité cotée, détenu par des investisseurs, et non aux options sur actions d'un particulier, assorties d'un nombre important de limitations (délai d'acquisition des droits, risque d'expiration prématurée de l'option par suite d'une perte d'emploi, inaccessibilité et périodes d'interdiction d'opérations). Bien qu'il soit difficile de quantifier ces différences, elles auraient toutes une incidence négative sur la juste valeur de marché de l'option sur actions au moment de son attribution, comparativement à celle des bons de souscription de FNV.

Étant donné que la volatilité est la variable la plus importante pour l'évaluation des options sur actions, afin d'évaluer à la juste valeur une option sur actions par rapport à un bon de souscription (un instrument de placement supérieur à tous égards à une option sur actions), un investisseur raisonnable partirait d'un bon de souscription qui a une durée jusqu'à l'échéance similaire, mais il lui attribuerait une volatilité réduite (une diminution de la volatilité entraîne une diminution du prix de l'option selon le modèle Black-Scholes). Il faut procéder à une telle réduction de la volatilité implicite du bon de souscription afin de satisfaire aux exigences de l'alinéa 3870.07 c) liées à la juste valeur.

La société qui prépare un test de vraisemblance de la volatilité des options sur actions doit vérifier sa comparabilité avec FNV pour déterminer si cette analyse de la valeur des bons de souscription est utile dans son cas particulier. Il faut apporter des ajustements pour que la taille des entreprises, leur secteur d'activité et la liquidité de leurs actions soient comparables. À la limite, une autre société ayant des caractéristiques plus comparables serait choisie pour analyse et comparaison. Trois facteurs nous ont fait ajuster à la baisse le coefficient de volatilité: le délai d'acquisition des droits, les périodes d'interdiction d'opérations et le risque de perte d'emploi, mais aussi la faible liquidité des actions, la tendance boursière ou la prudence inhérente à la méthodologie de modélisation.

Acquisition des droits

Les bons de souscription sont négociables librement, généralement à la date d'émission, alors que les options sur actions ne sont généralement négociables qu'après un certain délai d'acquisition des droits. Si l'on fait une moyenne pondérée, un détenteur d'options ne dispose, au cours de la période jusqu'à l'échéance, que d'un certain pourcentage de ses options, en conséquence directe des dispositions restrictives liées à l'acquisition des droits. Il faut donc ajuster à la baisse la volatilité implicite d'un bon de souscription pour obtenir la valeur d'une option sur actions, aux caractéristiques inférieures.

Périodes d'interdiction

En raison des règles sur les opérations d'initiés, il peut être impossible de négocier les titres à certains moments. C'est par exemple

le cas à l'approche de la diffusion de communiqués de presse importants, de la publication de divers rapports intermédiaires ou annuels ou encore durant certaines opérations stratégiques, comme lors de discussions en vue d'un regroupement ou d'une prise de contrôle. On peut estimer à 20 jours boursiers par an la durée totale d'interdiction d'opérations pour certaines personnes. Sur la base de 200 jours de travail par année, cela pourrait représenter jusqu'à 10 % (ou plus, ou moins, selon la société et la personne concernées) de la durée de vie d'une option sur actions.

Les réductions de personnel sont une réalité dont il faut tenir compte pour évaluer les options d'un détenteur. Le taux de chômage officiel est actuellement de 10 %, sans compter les travailleurs dits découragés. La volatilité de l'emploi et la solidité financière n'étant pas uniformément réparties, ce facteur de risque varie selon les entreprises et les secteurs d'activité.

Ajustement à la baisse

Étant donné que n'importe lequel des risques mentionnés suffirait à réduire la valeur de l'option, il faut donc procéder à un ajustement qui reflète l'effet cumulatif et multiplicateur de tous ces risques. Chaque société devrait évaluer les restrictions auxquelles elle est

...la volatilité historique des actions semble entraîner une surestimation importante de la valeur des options sur actions, confirmant ce que de nombreux chefs...

assujettie pour ajuster à la baisse la volatilité implicite de ses bons de souscription et parvenir à la juste valeur de ses options sur actions. Cette évaluation doit tenir compte des caractéristiques de la société dont le coefficient de volatilité est pris comme référence (FNV dans notre cas).

En conclusion, la volatilité des bons de souscription diffère de la volatilité des actions. L'utilisation de la volatilité historique des actions semble entraîner une surestimation importante de la valeur des options sur actions, confirmant ce que de nombreux chefs des finances et présidents de comités d'audit soupçonnaient depuis longtemps. En étudiant la volatilité implicite des bons de souscription d'une société dont les actions et les bons de souscription sont négociables en bourse, il est possible d'établir un maximum raisonnable pour la volatilité des options sur actions. Ce maximum, qui correspond au coefficient maximum de volatilité implicite des bons de souscription, doit être ajusté à la baisse, compte tenu des caractéristiques inférieures des options sur actions et des différences entre la société dont les bons ou les options nous intéressent et la société qui sert de point de comparaison. Cette approche devrait permettre d'obtenir une évaluation se rapprochant beaucoup plus de la juste valeur que l'approche actuelle qui consiste à fonder l'évaluation sur la volatilité historique des actions.

John Ross, CA, est chef de la direction de Tri Origin Exploration Ltd., à Aurora (Ontario).

Ron Salole est vice-président, Normalisation, à l'ICCA, et il dirige cette rubrique.

Alerte à la fraude

En période économique favorable ou difficile, la fraude en entreprise peut prendre plusieurs formes

Le récent ralentissement économique mondial a gravement touché des entreprises de nombreux secteurs d'activité au Canada, dont un fabricant important et prospère de matériel électronique. En 2008, pour survivre, la société a dû prendre des mesures radicales comme la mise à pied de près du tiers de son personnel administratif et de son équipe de direction, le gel de tous les salaires, la suppression des primes des hauts dirigeants, la réduction des déplacements d'affaires dans la mesure du possible ainsi qu'une réduction importante des budgets de dépenses.

Même si cette période a été difficile, ces stratégies ont porté fruit. Au fil de la reprise de l'économie, la situation du fabricant s'est rétablie et, au début de 2010, l'entreprise avait traversé la crise et obtenait de nouveau de bons résultats. En examinant cette période stressante qui avait duré 18 mois, la haute direction a conclu que certaines décisions

prises en contexte de survie méritaient d'être maintenues. Le chef de la direction, en particulier, était persuadé que la société pouvait continuer de fonctionner efficacement avec l'équipe réduite. Il s'est opposé à la réouverture des postes supprimés parce qu'il estimait que la société pouvait fonctionner sans ces postes et dégager ainsi des bénéfices plus élevés.

La directrice financière n'était pas certaine qu'il s'agisse là d'une bonne idée, mais elle savait que lorsque le chef de la direction adoptait une position, il était difficile de l'en dissuader. Elle a donc appuyé la décision du chef de la direction, mais elle a suggéré, par mesure de prudence, d'engager des consultants pour évaluer les avantages et les inconvénients d'aller de l'avant avec une équipe réduite. Le chef de la direction a accepté la proposition à contrecœur.

Dans le cadre de leur évaluation, les consultants ont fait appel à un juricomptable pour examiner la performance de la société pendant la récession. C'est là que l'affaire a été mise au jour. Aux yeux avertis du juricomptable, certaines

choses paraissaient étranges.

«Votre chiffre d'affaires a monté en flèche, a-t-il indiqué à la directrice financière, mais l'un des éléments des charges n'a pas suivi.» Il lui a montré une série d'écritures de journal qui avaient débuté immédiatement après les mises à pied et qui se poursuivaient encore.

Ces écritures avaient trait à des paiements effectués à plusieurs sociétés qui fournissaient des pièces spécialisées au fabricant. Les montants des factures étaient pratiquement les mêmes qu'au moment où les choses allaient mal, ce qui était impossible. Comme lui a expliqué le comptable, elles auraient dû avoir augmenté proportionnellement aux nouveaux niveaux des ventes.

La directrice financière n'a pas voulu sauter aux conclusions. La personne responsable des écritures était un contrôleur en poste de longue date. «Il s'agit de l'un de nos meilleurs employés», a-t-elle précisé. Il était diacre et avait remporté plusieurs prix de services communautaires pour son travail bénévole dans un refuge pour les sans-abri. «Je suis certaine qu'il peut facilement éclaircir la situation.»



BLAIR KELLY

La directrice financière a téléphoné au contrôleur et elle lui a fait part des constatations du juricomptable. Le contrôleur a calmement proposé une rencontre à trois pour le lendemain matin à la première heure. Mais il ne s'est pas présenté. En fait, il n'a jamais remis les pieds dans l'entreprise.

Ce comportement inquiétant a déclenché une vaste enquête qui a permis de mettre au jour une fraude à grande échelle qui avait commencé lorsque la société avait amorcé la réduction de ses effectifs. À la suite des mises à pied, le contrôleur s'était trouvé à travailler sans surveillance. En raison de sa réputation irréprochable, on lui avait fait confiance en lui permettant d'approuver seul l'émission de chèques et d'effectuer les rapprochements bancaires.

L'enquête a révélé que cet arrangement avait coïncidé avec un changement important dans la vie du contrôleur. Il avait entrepris une relation amoureuse avec une jeune femme qui réclamait constamment qu'il la comble de cadeaux somptueux. «C'est l'histoire d'un homme qui avait vécu une vie en apparence parfaite, qui avait fait tout ce qu'il était censé faire et qui avait un jour décidé qu'il avait envie d'un peu d'aventure, d'un peu de ce qu'il ne s'était jamais autorisé à vivre», a dit le juricomptable. «Cette jeune femme lui jouait la comédie.»

Pour financer la relation, qui comprenait le paiement d'un logement meublé dans un luxueux condominium pour la dame qui ne travaillait pas, la location d'une voiture luxueuse, le remboursement de soldes de cartes de crédit gonflés par des achats de vêtements griffés et des repas dans les meilleurs restaurants, le contrôleur a créé plusieurs fausses sociétés qui facturaient sa société. Il approuvait les chèques, qui étaient envoyés au logement loué.

Même s'il escroquait son employeur, le contrôleur demeurait au fond un homme «correct» quoique désorienté. Il n'a jamais pris plus d'argent que ce dont il avait besoin pour payer ses dépenses «illicites». Lorsque l'économie s'est améliorée et que son employeur a enregistré une meilleure performance, il n'a pas augmenté le montant qu'il volait. Et c'est ce qui a été son «erreur». «Quelque chose ne me semblait pas normal», a expliqué le juricomptable à la directrice financière. «Et lorsque quelque chose ne semble pas normal, c'est un signal d'alarme.»

En tout, le contrôleur avait subtilisé près d'un million de dollars. Comme on pouvait s'y attendre, il ne restait pratiquement rien à

recupérer. Le juricomptable a préparé un rapport qui a été utilisé pour congédier le contrôleur et qui pouvait, si la société le souhaitait, servir dans le cadre d'une poursuite contre celui-ci.

Inutile de préciser que le chef de la direction a révisé son opinion sur le rétablissement des effectifs. Il s'est assuré que le nouveau contrôleur n'aurait pas le pouvoir exclusif d'approuver les chèques. Il s'agissait d'un changement d'opinion avisé, qui a également été une leçon qui pourrait être utile à toutes les entreprises.

Maintenant que l'économie s'est améliorée (ou semble s'être améliorée puisque ça n'est pas encore généralisé), les entreprises doivent s'assurer de ne pas baisser la garde en ce qui a trait à la prévention et à la détection des fraudes pour la seule raison que les bons jours semblent de retour. Si les compressions ont entraîné une réduction ou une élimination de la surveillance au cours de la récession, il est important de remplacer les postes en cause.

Même si aucune fraude n'a été commise en l'absence de surveillance, ce n'est pas une raison pour supposer que ce sera le cas dans l'avenir. C'est dans la nature humaine que de relâcher la garde après avoir traversé des épreuves, surtout lorsque la survie a été menacée. Il est aussi naturel de se concentrer sur ce qui est nécessaire afin d'assurer le rétablissement de l'entreprise.

On estime généralement que la fraude augmente en période difficile. [...] les employés et les entreprises subissent alors davantage de pression ...

À mesure que les tensions s'estompent et que s'installe le sentiment d'une prospérité renouvelée, la possibilité qu'une fraude se produise doit demeurer présente à l'esprit. Et la possibilité que des fraudes aient eu lieu lors de périodes difficiles doit être envisagée et parfois explorée.

On estime généralement que la fraude augmente en période difficile. Les raisons en semblent évidentes : les employés et les entreprises subissent alors davantage de pression pour offrir une bonne performance ou pour demeurer en affaires et, comme on l'a indiqué précédemment, des éléments de contrôle sont alors souvent supprimés. Il convient donc que les entreprises procèdent à une appréciation des risques de fraude afin de déterminer si une fraude a pu se produire, le cas échéant, dans le passé récent.

Plusieurs stratagèmes voient le jour en situation de survie. L'un d'entre eux consiste à comptabiliser de faux produits. Une société de l'Ouest canadien, par exemple, a adopté cette tactique pour atteindre les résultats trimestriels visés. Voyant ses ventes chuter radicalement, elle a décidé de créer une société bidon située dans une ville voisine. Elle s'envoyait à elle-même de fausses commandes et envoyait les stocks dans un entrepôt qu'elle possédait dans cette ville. Elle comptabilisait les opérations à titre de ventes réalisées, alors qu'en réalité, elle ne faisait que déplacer les produits d'un emplacement à l'autre.

Un autre stratagème frauduleux consiste en des radiations élevées. Il n'est pas rare qu'une société procède



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

Pour information :
Serge Gamache 450-651-4257
ou : sergegamache@videotron.ca

à des radiations plus élevées en période difficile. Il se peut toutefois également que des fraudeurs exploitent ce fait pour créer de fausses radiations à leur avantage.

C'est exactement ce que deux propriétaires d'un cabinet de services professionnels de taille moyenne avaient concocté comme projet. À court d'argent, ils ont acheté plusieurs voitures de fonction et du nouveau matériel de bureau, notamment des ordinateurs et des photocopieurs. Pour augmenter les produits, ils ont ensuite vendu ces acquisitions pour une fraction de leur valeur et ils ont radié les pertes. En fait, les deux propriétaires avaient effectué les achats eux-mêmes et ensuite revendu les biens pour un montant s'approchant de leur valeur réelle, et ils avaient utilisé le profit pour rembourser leurs dettes personnelles.

Une appréciation des risques de fraude devrait également viser à repérer les «clients» qui n'existaient pas avant la période difficile et qui sont disparus lors de la reprise. Cela pourrait être sans conséquence, mais il s'agit tout de même d'un signal d'alarme qu'il vaut la peine de prendre en compte puisqu'il est possible que les clients en question n'aient jamais existé. L'une des façons de détecter cela est de comparer les adresses des fournisseurs et l'adresse du domicile des employés. Il est étonnant de constater à quelle fréquence les employés malhonnêtes utilisent simplement leur propre adresse lorsqu'ils créent une fausse entité.

Après avoir jeté un coup d'œil au passé, une société devrait également se pencher sur le présent. Si la récession récente a été particulièrement difficile pour une entreprise donnée, il pourrait ensuite être approprié de redistribuer un énoncé des valeurs de l'entreprise et un code de conduite, et demander à chaque employé de les signer. Cela est surtout important si de nombreuses nouvelles personnes sont engagées. Bien sûr, s'il n'existe pas de tel code dans l'entreprise, il faut en élaborer un le plus tôt possible.

Les protocoles liés aux comptes de dépenses devraient également être examinés avec soin. L'abus en matière de demande de remboursement de frais est en effet un problème criant.

En 2006, *Business Week* rapportait que les sociétés, à l'échelle internationale, dépensent chaque année des dizaines de milliards de dollars en déplacements et en divertissements. La plupart des dépenses sont légitimes, mais certaines le sont beaucoup moins.

Il est évident que les dépenses consacrées aux déplacements et aux divertissements ont diminué au cours de la récession récente. Maintenant que les conditions sont plus favorables, il est raisonnable de supposer que les restrictions des dépenses se sont assouplies.

Les stratagèmes frauduleux les plus courants comprennent la facturation de dépenses personnelles, telles que celles liées aux repas et aux déplacements de membres de la famille ou d'amis, la facturation de dépenses qui n'ont jamais été engagées (comme pour du kilométrage en voiture), et le gonflement de dépenses légitimes au moyen de la modification ou de la falsification de factures et/ou de reçus.

L'une des manœuvres frauduleuses les plus courantes a trait aux fausses réclamations pour des trajets en taxi. Les chauffeurs de taxi offrent souvent aux clients des reçus vierges dans l'espoir d'obtenir ainsi un meilleur pourboire.

Cela peut sembler une fraude insignifiante et dans bien des cas, c'est simplement cela. Mais dans une société de grande taille, les petits montants peuvent en constituer de gros. Cela peut également faire en sorte que la personne qui présente la fausse réclamation pense que s'il est facile de s'en tirer en commettant de petites fraudes, peut-être est-il aussi simple d'en commettre une plus importante.

Certaines fraudes liées aux comptes de dépenses sont loin d'être négligeables. Un cadre de haut niveau a facturé pour près de 500 000 \$ sur cinq ans en fausses dépenses. Grand voyageur aérien, il demandait automatiquement des avances importantes, qu'on lui accordait, avant un long voyage ou une série de déplacements en avion.

Il comprenait suffisamment bien le système de son entreprise pour savoir qu'il pouvait ensuite présenter des factures pour ses dépenses comme si les avances ne lui avaient jamais été consenties, sans que cela ne soit détecté. Il gonflait aussi ses dépenses et présentait un grand nombre de factures en même temps.

Il espérait qu'une avalanche de documents ne ferait pas l'objet d'un examen trop détaillé. Souvent, il présentait un original et une photocopie du même reçu, en modifiant quelques détails,

Les protocoles liés aux comptes de dépenses devraient également être examinés avec soin. L'abus en matière de remboursement de frais est [...] un problème criant.

convaincu que les deux documents seraient approuvés sans examen approfondi.

L'une des mesures de protection contre de telles fraudes consiste à mettre en place un système qui permet l'examen attentif de toutes les demandes de remboursement, quelle que soit la personne qui les présente, et dans le cadre duquel toutes les dépenses doivent être approuvées par des superviseurs.

Voici un dernier conseil pour éviter la fraude pendant les périodes «prospères». Assurez-vous que les restrictions que vous avez imposées lorsque les choses allaient mal ne demeurent pas en place si elles ne sont plus nécessaires.

Le sentiment que le fraudeur mérite l'argent volé constitue une autre motivation importante à commettre une fraude. Si les salaires ont été réduits, les primes gelées ou les avantages réduits pour surmonter la crise économique, rappelez-vous que de telles mesures ont été acceptées à contrecœur. Si les employés constatent que la situation s'est améliorée mais qu'aucune des restrictions n'a été annulée, ils pourraient décider qu'ils ont le droit de prendre ce qu'ils peuvent pour remplacer ce qu'ils ont perdu.

En somme, la fraude est toujours une possibilité. Elle survient quelle que soit la conjoncture économique. Mais c'est lorsque les choses vont soudainement mieux après une longue tempête qu'il est peut-être le plus important de faire preuve de diligence.

David Malamed, CA•EJC, CPA (III.), CFF, CFE, CFI, est associé en juricomptabilité chez Grant Thornton LLP à Toronto. Il dirige également la présente rubrique de *CAMagazine*.



Les FISCALISTES au service des cabinets de C.A.

- Fiducies familiales
- Fiducies de protection d'actifs
- Planification successorale
- Fractionnement de revenus
- Réorganisation corporative
- Achat/vente d'entreprise
- Incorporation des professionnels
- Abris fiscaux

GROUPE COFIRE .inc

Conseillers en fiscalité et en réorganisation d'entreprises

Claude Charron, c.a., fiscaliste
T. (514) 874-1250 F. (514) 669-3626

www.groupecofire.com



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

Depuis plus de dix ans, Blain Joyal Charbonneau a connu une croissance remarquable et occupe une place de choix parmi les cabinets d'experts-comptables de la Rive-Sud de Montréal.

Notre cabinet, membre du Groupe Servicas, se compose aujourd'hui de six associés assistés de plus d'une cinquantaine de professionnels.

Le cabinet offre des services de certification, comptabilité, fiscalité et mandats spéciaux tels que fusions/acquisitions, vérification diligente et conseils en financement.

Dans la perspective d'un développement continu, notre entreprise vous propose des opportunités de carrière et d'association des plus intéressantes. Nous vous invitons à communiquer avec nous.

Pour plus d'informations, veuillez contacter monsieur Yves Joyal, CA au 450-922-4535 ou visitez notre site au www.groupebjc.com.

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

- En avez-vous assez de payer le 1% en totalité ou en partie ?
- Votre documentation suffirait-elle en cas de vérification ?
- Vérification des années antérieures
- Conformité à l'équité salariale



Tél.: (514) 484-5160
Téléco.: (514) 484-5453
Courriel: info@liwconsultants.ca
www.liwconsultants.ca

Vous utilisez CaseWare?

Nous avons préparé pour vous un modèle entièrement automatisé d'états financiers.

Nous sommes aussi les formateurs autorisés de CaseWare au Québec. Communiquez avec nous pour connaître les dates de nos prochaines sessions de formation.

Richard Aubin, CA
Consultants Logis

Téléphone : (514) 356-8823 Télécopieur : (514) 353-2606
www.logis-consultants.com



RDBASE.NET

Le logiciel qui est la solution
la plus simple pour documenter les
réclamations de crédit d'impôt RS&DE.

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises
avec la corrélation des coûts
Frais de licence pour aussi peu que
1,000 \$/année

Support et formation compréhensive disponible

Survol d'éligibilité & démo de RS&DE
www.rdbase.net

Personne-ressource: Technique: John Little (Québec), ing.
418-826-0541 ou jlittle@meuk.net

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

- Consultation en fiscalité américaine et internationale
- Préparation de déclarations d'impôt américaines (individus et corporations)
- Consultation en transactions internationales

Ressources :

- L'équipe est composée de plusieurs fiscalistes d'expérience
- Notre réseau est établi dans plus de 100 pays

630, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE OUEST, BUREAU 2895 • MONTRÉAL (QUÉBEC) • H3B 1S6
TÉLÉPHONE : (514) 938-0663 • TÉLÉCOPIEUR : (514) 938-1695
COURRIEL : fbrunet@ccfbca.com

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES
Conseillers en recrutement de spécialistes

120, rue Adelaide Ouest, bureau 2500
Toronto (Ontario) Canada M5H 1T1
Tél. : 416 410-8262
Télé. confidentiel : 416 777-6720
Courriel : tanaka@sympatico.ca



**Service complet de préparation
des réclamations de RS&DE:**

*Évaluations gratuites en
moins de 15 minutes
Support scientifique et d'impôt complet*

Honoraires typiques,
moins de 20% de \$ récupéré

Participer au prochain atelier de RS&DE!

Visitez nous à www.meuk.net
Personne-ressource: David Sabina, C.A. dsabina@meuk.net
Technique: John Little (Québec), ing. 418-826-0541 ou jlittle@meuk.net

Une carrière chez Agropur...
Naturellement.



carriereagropur.com

QUELQUES MARQUES...



LOCAUX POUR BUREAUX

Bureaux prestigieux à louer - Situés au cœur du Mile-End-Plateau Mont-Royal. Complètement rénovés dans un immeuble centenaire. Présentement un cabinet d'avocats. 4 bureaux fermés, 2 postes de secrétariat ainsi qu'une superbe terrasse privée. Plafonds de 12', climatisation centrale, photocopieur, fax, 6 puits de lumière, TV ac4 42". 2 400,00\$. Libre le 1er Juillet 2010. Martin 514-993-4569 ou 514-966-5261.

Local à louer - 7000 pieds carres avec stationnement pour 20 voitures. Excellent condition, très illuminé. Parfait pour un bureau de professionnel 1200 Jules-Poitras, Ville St-Laurent, Québec H4N 1X7 A 2 pas du train Montpellier. Prés des voies rapides 40 et 15. Veuillez nous contacter au 514 814 4495

Pour toute annonce dans
CAmagazine, s.v.p. communiquez
avec Serge Gamache au

450-651-4257

ou à sergegamache@videotron.ca

Pour une recherche fructueuse

Il n'a jamais été aussi facile d'avoir accès à un vaste bassin de candidats qualifiés.

- Faites connaître le poste à pourvoir à plus de 70 000 CA
- Consultez notre banque de CV (accès gratuit pour chaque offre d'emploi affichée)
- Faites publier votre offre d'emploi dans le bulletin *Vision carrière*
- Ciblez les CA pour ne recevoir que des candidatures de haut calibre

Visitez CA Source dès maintenant

CA | SOURCE

www.casource.com

CA Comptables agréés du Canada



Gare aux mariages d'éléphants!

En 1998, la Banque Royale du Canada et la Banque de Montréal proposaient de fusionner leurs activités. Quelques mois plus tard, la CIBC et la Banque TD imitaient leurs concurrents. Toutes invoquaient les pressions de la mondialisation et une consolidation croissante de leurs marchés pour justifier leur démarche. En somme, il fallait être plus gros pour être meilleur. La Banque Royale, la plus importante banque canadienne, figurait alors au 30^e rang de l'ensemble des banques nord-américaines. Sa fusion avec la Banque de Montréal lui aurait permis de se hisser au 10^e rang.

Croissance soutenue

Heureusement, le gouvernement fédéral n'a pas donné son aval à ces projets de fusion. Aujourd'hui, la Banque Royale, la Banque TD, la Banque Scotia et la Banque de Montréal occupent respectivement les 7^e, 8^e, 9^e et 10^e rangs en termes d'actifs parmi les banques nord-américaines. De plus, si vous aviez acheté pour 100 \$ d'actions de la Royale en 1998, votre placement vaudrait aujourd'hui 500 \$. Si vous aviez plutôt décidé d'acheter pour 100 \$ d'actions de Bank of America, la plus grosse banque américaine, il ne vous resterait plus que 57 \$, et vous vous estimeriez chanceux, puisqu'un placement de 100 \$ dans Citibank ne vaudrait plus qu'un maigre 16 \$.

La débâcle du système financier américain n'explique qu'en partie la bonne performance relative des banques canadiennes, qui ont rattrapé les banques américaines, principalement en raison de leur meilleure gestion stratégique. Les banques canadiennes ont évité la croissance par fusion, qui a créé, à grands frais, des monstres d'inefficacité aux États-Unis. Depuis douze ans, la croissance des Bank of America, Citibank, JP Morgan Chase, Wells Fargo, etc., est surtout attribuable à des fusions entre institutions financières de grande taille, une stratégie très difficile à mener à bien.

De leur côté, les banques canadiennes ont privilégié la croissance organique et les petites acquisitions. La comparaison des résultats entre les banques canadiennes et les

banques américaines est éloquent. Lorsque la volonté de croissance devient l'objectif principal, la rentabilité est rarement au rendez-vous et les économies d'échelle ne sont nullement assurées. En fait, dans la plupart des secteurs d'activité, les entreprises les plus rentables ne sont pas les plus grosses. La croissance n'est avantageuse que lorsqu'elle découle de la rentabilité. La rentabilité facilite la croissance, alors que l'inverse n'est pas vrai.

Se méfier des éléphants

Les investisseurs doivent se méfier des fusions d'entreprises de taille comparable, qui se trouvent dans le même secteur d'activité et qui desservent les mêmes marchés. L'expression anglaise *like-alikes* prend ici tout son sens. Ces fusions créent

Lorsque la volonté de croissance devient l'objectif principal, la rentabilité est rarement au rendez-vous...

rarement de la valeur. Je recommande généralement aux investisseurs de vendre les actions de la nouvelle société qui résulte d'une fusion de ce genre.

Du point de vue du grand public, il y a lieu de s'inquiéter : les bénéfices de ces fusions proviennent essentiellement du resserrement de l'offre sur le marché, qui se traduit par des prix plus élevés. Les gains sur le plan de l'efficacité et les économies d'échelle escomptés se concrétisent rarement. Seuls les vendeurs et les intermédiaires ayant participé à l'opération sortent gagnants de telles fusions. La dérive du système bancaire américain illustre les effets pervers des regroupements dans un secteur d'activité, motivés essentiellement par l'appât du gain.

Dans le contexte actuel de marché boursier haussier, un nouveau cycle de fusions s'amorce en Amérique du Nord. Les mariages d'éléphants, soit les fusions d'entreprises d'un même secteur et qui visent les mêmes marchés, sont rarement concluants au sein de nos économies. Les investisseurs risquent d'en payer le prix, et l'ensemble des Canadiens, de souffrir d'une diminution de la concurrence.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

Bientôt disponible!



Guide du praticien canadien (GDP•CA)

Le GDP•CA a été entièrement mis à jour afin d'y intégrer les nouvelles normes canadiennes d'audit. Le GDP•CA est un guide exhaustif faisant autorité pour la réalisation de missions d'audit, d'examen et d'autres missions de certification et de compilation relatives aux PME.

Internet/DVD/téléchargement/2 volumes, accompagnés d'un CD

boutiqueCA.ca/GDPCA

DE PLUS

Ajoutez les masques de saisie électroniques à votre abonnement au GDP•CA et personnalisez vos missions.



Notre avenir s'annonce !

Brendan Moore dévoilera bientôt des changements excitants. Mais ne vous inquiétez pas. Vous y trouverez toujours les mêmes consultants spécialisés, la même expertise en matière de taxe de vente et le même taux de recouvrement inégalé. Nous ne voudrions pas changer ce qui nous a permis de devenir les leaders de notre industrie.



BRENDAN MOORE

www.brendanmoore.com
905.829.8877 | 1.877.568.0488