



La longue route  
des IFRS p. 28



Du chiffrier au  
micro p. 6

Pourquoi partir et  
pourquoi rester? p. 9

# Un homme en or

Un véritable leader prêt à prendre des risques P. 22

Aaron Regent, président et chef  
de la direction de la Société Barrick



Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?  
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets,  
de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

# TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

Par notre engagement, nous avons gagné la confiance de plus de  
50 000 clients d'affaires à travers le Canada.

**BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.**



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils  
[www.bdo.ca](http://www.bdo.ca)

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., une société canadienne à responsabilité limitée/société en nom collectif à responsabilité limitée, est membre de BDO International Limited, société de droit anglais, et fait partie du réseau international de sociétés membres indépendantes BDO. BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.



Août 2011 Volume 144, n° 6

**Rédacteur en chef**  
**Directrice artistique**  
**Directeur artistique adjoint**  
**Rédactrices principales**

Okey Chigbo  
Bernadette Gillen  
Kevin Pusdy  
Bernadette Kuncevicus  
Tamar Satov  
Yvette Trancoso  
Marie-Josée Boucher  
Margaret Craig-Bourdin

**Rédactrice**  
**Rédactrice-réviseure**  
**Rédactrice en chef**  
**édition Internet**

Alan Vintar

**Producteur, édition Internet**  
**Adjointe à la rédaction**

Harriet Bruser

**Directrice de la traduction**

Suzanne Mondoux

**Collaborateurs**

Steve Brearton

Michael Burns, MBA, CA

John Tabone, MBA

Marcel Côté

**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**

Jay Hutchison, CA

**Formation**

Christine Wiedman, PhD, FCA

**Fraude**

David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI

**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

**Responsable, ventes**

Brian Loney 416-204-3235

**et marketing**

brian.loney@cica.ca

**Responsable des ventes**

Bruce Feaver 416-204-3254

**publicitaires**

bruce.feaver@cica.ca

**Représentant publicitaire**

Serge Gamache 450-651-4257

**au Québec**

sergegamache@videotron.ca

**Responsable,**

Darcey Romeo 416-204-3257

**petites annonces**

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 CAmagazine**

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<sup>e</sup> 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](mailto:camagazine@cica.ca)

[lettres.camagazine@cica.ca](mailto:lettres.camagazine@cica.ca)

[annonces.camagazine@cica.ca](mailto: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 2011.

**Abonnement :** 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 47 \$ 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.



## IFRS : si la tendance se maintient...

Même si le défi était de taille, aucune société ouverte canadienne n'a trébuché sur le passage aux normes IFRS

Le passage aux IFRS est désormais chose faite pour les états financiers des sociétés ouvertes canadiennes. Comment s'est déroulée cette transition d'envergure? Le rédacteur Rob Colapinto s'est entretenu avec des parties prenantes sur la question. L'énormité de la tâche à accomplir revient dans tous les commentaires. «Nous avons consacré beaucoup de temps aux contrôles afin de satisfaire aux obligations de conformité et d'information. [...] Et nous qui avons pensé avoir une idée de l'ampleur du processus!», s'exclame un dirigeant d'entreprise. Aucune société n'a manqué à son obligation de se conformer aux IFRS, mais certains experts estiment que nous ne saurons pas comment s'est déroulé le passage tant que l'exercice ne sera pas terminé. Ceux qui ont déposé leurs documents à la hâte pourraient alors être obligés de corriger leurs erreurs. Pour en savoir plus, lisez l'article «La longue route des IFRS» (p. 28).



Quand la Société aurifère Barrick a confié les rênes au CA Aaron Regent, elle a recruté un leader prêt à prendre des risques. En deux ans, il a éliminé le portefeuille de couvertures sur l'or à prix fixes de la société, et a fait une offre d'achat pour Equinox Minerals Ltd., un producteur de cuivre opérant en Zambie et en Arabie Saoudite, pour un montant de 7,3 milliards \$ US comptant. Ces deux opérations lui ont valu beaucoup d'éloges. «J'ai détesté Barrick pendant les dix dernières années, mais j'ai récemment changé d'avis, a dit l'un des observateurs du secteur. Aaron Regent a l'air d'être un gars ouvert, intègre et intelligent». Celui-ci se démarque des chefs de la direction précédents de Barrick du fait qu'il vient de l'extérieur de l'entreprise. Paul McLaughlin, collaborateur de CAmagazine, nous explique comment ce diplômé en histoire est arrivé à la tête de la plus grande société productrice d'or au monde dans «Un homme en or» (p. 22).

La plupart des lecteurs de CAmagazine ont vraisemblablement déjà entendu parler des pourparlers de fusion entre les Comptables agréés du Canada et les Comptables en management accrédités du Canada. Dans «La force des lettres», (p. 16) le rédacteur Joseph Petrie s'entretient avec Kevin Dancey, président-directeur général de l'ICCA, et Joy Thomas, son homologue à CMA Canada, pour obtenir leur point de vue sur les enjeux de cette fusion.

Par ailleurs, Marcel Côté signale que les dépenses de santé au Canada atteindront 19 % du PIB en 2031. Dans «Droit dans le mur», il suggère la mise en œuvre de trois réformes, qui ne plairont sans doute pas à tout le monde (p. 48).

Enfin, nos rubriques habituelles traitent ce mois-ci de fraude, de certification, de normalisation, de droit et de planification financière personnelle.

Okey Chigbo, rédacteur en chef

### avant-scène

#### 4 BOÎTE AUX LETTRES

#### 6 PERSONNALITÉS

Amanda Iacovetta a une double vie tout à fait légale. Gestionnaire de comptes le jour, elle devient, le soir, la chanteuse de jazz Amanda Covetta

#### 6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

La confrontation, une bonne façon de contrer l'intimidation • Les honoraires d'audit restent stables • Expertise • Chiffrier • Tout le monde en parle

#### 9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Partir ou rester? • Autres cieux, autres défis • Un peu de zèle ne tue pas • Les patrons sont démasqués • Parce que vous le valez bien

10 **VALEUR AJOUTÉE** Six tendances de fond qui modèlent l'avenir

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Si la tendance se maintient...

12 **VIRTUALITÉS** Les téléphones intelligents changent tout

14 **PROCESSUS** Combien coûte un système ERP?

48 **PERSPECTIVES** Droit dans le mur



### articles de fond

#### 22 Un homme en or

Président et chef de la direction de la Société aurifère Barrick, Aaron Regent n'a pas perdu de temps depuis sa nomination il y a deux ans. Outre deux opérations audacieuses, le CA a surtout montré qu'il est un leader prêt à prendre des risques.

PAR PAUL MCLAUGHLIN

#### 28 La longue route des IFRS

Les rapports du premier trimestre des sociétés cotées au Canada ont été déposés. Ce passage aux IFRS s'est-il bien déroulé? Sinon, comment régler les problèmes? Experts et chefs des finances apportent leur témoignage.

PAR ROBERT COLAPINTO

## rubriques

### 34 Fraude

Certains fraudeurs sont très futés, tandis que d'autres sont carrément stupides, voire comiques.

Par **David Malamed**

### 37 Certification

Une gestion informatique des accès basée sur les risques protège les actifs cruciaux de l'entreprise.

Par **Philippe Ricart et Pascal Théoret**

### 40 Normalisation

Les nouvelles Normes canadiennes d'audit ont de quoi réjouir les communicateurs, même en ce qui a trait aux micro-entités.

Par **Phil Cowperthwaite**

### 42 Droit

À la suite des nouvelles dispositions de la loi ontarienne sur les valeurs mobilières, l'affaire Imax ouvre la porte à un recours inattendu.

Par **Mindy Paskell-Mede**

### 44 Planification financière personnelle

La convention de retraite est un outil avantageux, pour le personnel clé de l'entreprise et pour l'employeur.

Par **Trevor Parry**



## actualités

16 PROJET DE FUSION CA-CMA

18 NOUVELLES DE LA PROFESSION

20 LA NORMALISATION EN BREF

## répertoire

46 SERVICES PROFESSIONNELS

47 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

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



## Boîte aux lettres

### PHILANTHROPIE ET FISCALITÉ

Marcel Côté reproche aux Canadiens leur faible implication en matière de dons philanthropiques (Perspectives, numéro de mai). Ainsi, il serait inacceptable que les dons au Canada soient, en proportion du PIB, deux fois moindres qu'aux États-Unis.

Est-ce que les Canadiens sont foncièrement plus mesquins que les Américains, ou pourrait-il y avoir d'autres explications? La réponse pourrait d'abord se trouver dans l'importante différence entre les ponctions fiscales que ces deux pays effectuent à l'endroit de leurs citoyens. Les taxes et les impôts sont nettement inférieurs aux États-Unis, particulièrement pour les revenus élevés, ce qui laisse aux Américains davantage de marge financière pour contribuer aux organismes philanthropiques.

De plus, le Canada a étatisé les secteurs de la santé et de l'éducation, et il en finance le fonctionnement à même les taxes et les impôts, alors qu'aux États-Unis, ces domaines dépendent fortement du financement philanthropique et d'une tarification privée.

Ainsi, il apparaît que nos gouvernements financent directement des secteurs et des activités qui, aux États-Unis, sont laissés au secteur privé. En un sens, les Canadiens effectuent des dons philanthropiques obligatoires par l'entremise de leurs taxes et leurs impôts. Une comparaison de la générosité relative des citoyens canadiens et américains pourrait tenir compte de tels éléments.

Cela dit, on peut convenir avec M. Côté que la fiscalité canadienne des dons laisse à désirer. Rappelons que plusieurs déductions fiscales, et pas seulement les dons de bienfaisance, ont été transformées, au fil des

années, en crédits d'impôt au taux le plus bas de la table d'imposition. Cette transformation a pour effet de décourager les plus riches de contribuer aux organismes de bienfaisance, car ils n'y trouvent pas leur compte fiscalement.

Au lieu d'envisager une majoration du crédit d'impôt pour dons, comme le fait M. Côté, pourquoi ne pas plutôt redonner aux dons le statut de déductions du revenu? Un tel exercice gagnerait d'ailleurs à s'appliquer à d'autres exemptions fiscales.

**Bernard Poulin, CA**

**Québec**

### PHILANTHROPIE ET FISCALITÉ, PRISE DEUX

Marcel Côté semble être passé à côté de la raison pour laquelle les Américains paieraient plus généreux que les Canadiens (Perspectives, numéro de mai).

Nous payons beaucoup plus d'impôt que nos voisins du sud. Ces sommes ne servent pas qu'au système de santé, mais aussi à de nombreuses organisations caritatives, artistiques et sportives. Si on pouvait éclaircir les faits, je crois qu'on constaterait que les Canadiens sont au moins aussi généreux que les Américains, sinon plus.

Au lieu de hausser le crédit d'impôt de 29 % à 39 %, comme le suggère M. Côté, je recommanderais de l'abolir. Ce crédit d'impôt est en fait une subvention de l'État; il contrevient au principe de la séparation de l'Église et de l'État et il donne lieu au gaspillage des ressources gouvernementales, c'est-à-dire nos impôts.

Selon l'Agence du revenu du Canada (ARC), il existe 85 716 organismes de bienfaisance enregistrés. Deux cents vérificateurs de l'ARC vérifient entre 600 et 700 organismes par année. Si mes calculs sont bons, chaque organisme est audité une fois tous les 130 ans!

Nous sommes tous au courant de l'émission de reçus frauduleux par certains organismes de bienfaisance. Nous savons également que des organisations terroristes ont déjà reçu des sommes d'argent d'organismes financés par les contribuables ca-



**ALLIANT RIGUEUR ET INNOVATION, IL FAIT HONNEUR À LA PROFESSION DE COMPTABLE AGRÉÉ !**

**LE MOUVEMENT DESJARDINS EST FIER DE SOULIGNER L'OBTENTION DU TITRE DE FELLOW DE L'ORDRE DES COMPTABLES AGRÉÉS DU QUÉBEC PAR M. RAYMOND LAURIN, PREMIER VICE-PRÉSIDENT, FINANCES, TRÉSORERIE ET CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE, MOUVEMENT DESJARDINS.**

Monsieur Laurin met son talent au service du Mouvement Desjardins depuis plus de 30 ans. Au fil des ans, ses diverses fonctions l'ont amené à jouer un rôle de premier plan dans l'évolution et dans le renforcement de la solidité financière du premier groupe financier coopératif du Canada. Cette prestigieuse distinction couronne une carrière riche en réalisations et démontre l'excellence de ceux et celles qui œuvrent quotidiennement à faire avancer le Mouvement.

**Félicitations !**



**Desjardins**  
Coopérer pour créer l'avenir

nadiens. M. Côté ou d'autres peuvent-ils croire que nous ne sommes pas en train de financer Al-Qaida ou encore d'autres organisations semblables?

En plus des 200 auditeurs dont il est fait mention ci-dessus, l'ARC emploie du personnel pour l'approbation des demandes d'enregistrement et pour les relations publiques. Combien en coûte-t-il au gouvernement (aux contribuables) pour approuver, surveiller de même qu'auditer les organismes de bienfaisance?

Je continuerai de faire des dons aux organisations de mon choix, que je reçoive un crédit d'impôt ou pas. Il est triste que les crédits d'impôt soient à l'origine de nombreux dons de charité.

Derek Taylor, CA  
Guelph (Ontario)

### DÉCEPTION

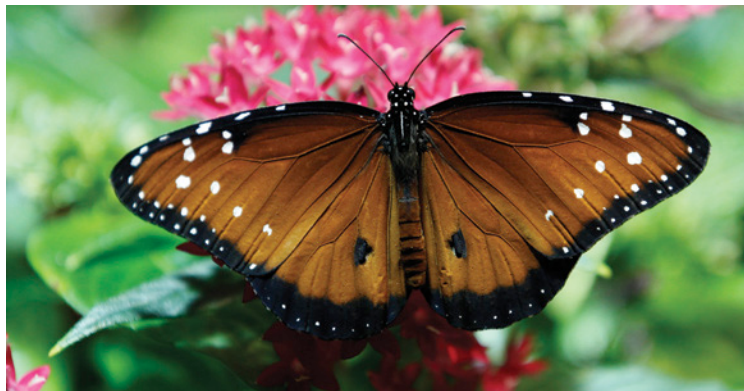
Je suis un peu déçue des sujets discutés lors du «Sommet des sept», dont l'article a paru dans le numéro d'avril. Les participants ont principalement ressassé des questions dont on discute depuis plusieurs années. Ce qui m'a encore plus déroutée, c'est qu'aucun plan d'action ou de suivi n'a été présenté.

Les tiers font appel à des CA pour qu'ils les aident à cibler les améliorations à apporter aux plans de mise en œuvre et de suivi. Notre profession devrait peut-être faire appel à un cabinet-conseil indépendant pour obtenir ce genre de services.

Cynthia Daoudian, CA  
Toronto

**CLARIFICATION :** Il y avait de l'information ambiguë sur le Fonds canadien de protection des épargnants (FCPE) dans l'article «Trop beau pour être vrai» du numéro de juin/juillet. Le FCPE n'est pas une assurance et la garantie ne s'applique qu'en cas d'insolvabilité d'un membre.

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.



## APPRENEZ COMMENT GÉRER LES NIIF ET LES NOUVELLES NORMES CONCERNANT LES SOCIÉTÉS FERMÉES

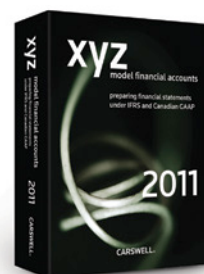
**NOUVEAU PRODUIT (OFFERT EN ANGLAIS SEULEMENT)**  
**XYZ MODEL FINANCIAL ACCOUNTS – PREPARING FINANCIAL STATEMENTS UNDER IFRS & CANADIAN GAAP**  
MOORE STEPHENS (AUSTRALIE) ET DALE MATHESON CARR-HILTON LABONTÉ, S.R.L. (CANADA)

Cette nouvelle ressource exhaustive deviendra votre guide pour la préparation des états financiers conformément aux nouvelles exigences en matière de déclaration. Écrit par une équipe internationale de spécialistes dans le domaine qui détiennent une expérience des meilleures pratiques à l'échelle mondiale, cet outil vous aidera à gérer les complexités des nouvelles règles de communication de l'information financière.

Vous aurez accès aux nouvelles exigences en matière de déclaration pour tous les principaux types d'entités qui sont soumis aux exigences de déclaration en vertu des Normes internationales d'information financière (NIIF) ou les principes comptables généralement reconnus (PCGR) canadiens pour les sociétés fermées.

Cet outil traite, entre autres, des sujets suivants :

- La communication de l'information financière au Canada
- Les NIIF et les PCGR canadiens concernant les sociétés privées – table de comparaison des normes comptables
- Aide-mémoire pour la communication et la divulgation d'information financière
- Rapports financiers intermédiaires
- Communication de l'information financière pour les sociétés ouvertes
- Communication de l'information financière pour les sociétés fermées



**COMMANDE N° 983499-67482 325 \$**

Couverture souple, environ 500 pages, mars 2011, 978-0-7798-3499-0  
Frais de port et de manutention en sus. Nos prix sont modifiables sans préavis et sont assujettis aux taxes applicables.

**PÉRIODE D'ESSAI SANS RISQUES DE 30 JOURS**

**Commandez en ligne au [www.carswell.com/xyz](http://www.carswell.com/xyz)**

**Ligne sans frais : 1-800-387-5164 à Toronto : 416-609-3800**

**CARSWELL®**



THOMSON REUTERS

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## Du chiffrier au micro



Le soir, après le travail, Amanda Iacovetta vit sa passion à plein en devenant la chanteuse de jazz Amanda Covetta.

Après une journée épuisante, Amanda Iacovetta aime se changer les idées au rythme de la musique des bars de Toronto. Ne la cherchez toutefois pas du côté de l'auditoire, mais plutôt du côté de la scène. Le jour, elle est CA et gère des comptes d'aide aux employés totalisant plus de 2 millions \$ pour la société de services-conseils en ressources humaines Morneau Shepell. Le soir, la femme de 30 ans troque son tailleur contre une robe et devient la chanteuse de jazz Amanda Covetta.

Depuis la fin de 2009, elle s'investit dans sa carrière de chanteuse. La première année, elle a donné quelque 30 concerts dans des bars, des fêtes privées et des événements d'entreprise. Mais elle avait d'abord pris le temps de s'initier aux arts de la scène avant de s'y lancer. «Quand on entre si jeune dans ce milieu, il faut avoir confiance en soi pour être considérée comme une professionnelle», dit-elle.

Elle paie ses factures grâce à sa profession de CA, mais la musique est sa passion. À 13 ans, elle tenait le rôle principal des comédies musicales à l'école et, à 17 ans, elle prenait des cours de chant et interprétait l'hymne national au Skydome. Elle a délaissé le chant à l'université mais, avec les années, elle s'est demandé si elle avait encore de la voix.

Elle a repris le micro chez KPMG en 2009, grâce à un collègue pianiste qui l'a invitée à se joindre à lui. Ils ont donné des spectacles ensemble environ un an, dénichant des contrats dans les maisons de retraités. Elle a ensuite décidé de mener une carrière solo. Elle a monté un site Internet (SingAmanda.com) et appelait trois propriétaires de bar par jour. Comme elle n'avait pas encore de démo, elle proposait : «Laissez-moi chanter juste une fois.» Elle a réussi : elle est montée sur scène dans un restaurant de Toronto en février 2010. «J'adore me trouver sur scène, inspirer les gens, partager mon don et faire ce que peu de gens ont la chance de faire. Je ne fais pas ça pour l'argent», dit-elle.

Trish Snyder

RUTH KAPLAN

### La confrontation, une bonne façon de contrer l'intimidation

Selon un sondage mené par le cabinet de recrutement américain CareerBuilder, la confrontation est un moyen de défense efficace contre l'intimidation au travail.

Près de la moitié (47 %) des victimes d'intimidation sondées ont affirmé avoir confronté leur intimidateur. Parmi celles-ci, 43 % ont dit que l'intimidation avait cessé par la suite et 44 % ont déclaré que rien n'avait changé. Seulement 13 % ont noté une aggravation de la situation.

L'étude a aussi révélé que l'offenseur le plus fréquent est le patron. En effet, 14 % des répondants ont indiqué que leur superviseur immédiat était à l'origine de l'intimidation. Onze pour cent ont dit être intimidés par un collègue, 7 % par un supérieur hiérarchique et 7 % par un client. De plus, 34 % des femmes, contre 22 % des hommes, disent avoir été victimes d'intimidation.

#### Cheminement

- 2005 se joint à KPMG (Toronto)
- 2006 obtient le titre de CA (Ontario)
- 2009 devient chargée de comptes principale chez Morneau Shepell (Toronto)
- 2009 lance le site Internet SingAmanda.com



## LES HONORAIRES D'AUDIT RESTENT STABLES

Selon une analyse de 733 des plus grandes sociétés ouvertes canadiennes figurant au palmarès *Report on Business 1000* du *Globe and Mail* faite par l'ICCA, les honoraires d'audit sont restés relativement stables de 2009 à 2010.

Si, dans l'ensemble, ces honoraires ont augmenté de 2 %, toutes les entreprises n'ont pas connu une hausse. En fait, 40 % des sociétés les ont vu baisser, 2 % n'ont pas vu de changement, 17 % ont connu une augmentation de moins de 10 % et 41 %, une augmentation de plus de 10 %.

Les entreprises dont les actifs se chiffrent entre 100 millions \$ et 500 millions \$ ont connu la plus forte hausse des honoraires d'audit.

La moyenne des honoraires des 254 entreprises de cette catégorie se chiffrait à 383 000 \$ en 2010 par rapport à 327 000 \$ en 2009, soit une hausse de 17 %. Les honoraires d'audit moyens des entreprises ayant plus de 2 milliards \$ d'actifs ont quant à eux

légèrement diminué. L'étude révèle également que les honoraires d'audit ne représentent qu'une infime partie des actifs, soit en moyenne moins d'un vingtième de 1 %.

Pour les entreprises ayant 2 milliards \$ d'actifs, ils équivalent à 0,04 % des actifs, et pour celles possédant moins de 100 millions \$ d'actifs, à 0,36 %.

John Tabone est responsable, Valeur ajoutée et services de recherche, à l'ICCA.

Honoraires d'audit au Canada, selon la taille de l'entreprise					
Taille de l'entreprise (actifs)	Audit et services connexes 2010	Audit et services connexes 2009	Évolution des honoraires moyens 2009 – 2010	% des actifs représenté par les honoraires	Nombre d'entreprises
Plus de 2 G\$	3 685 434 \$	3 717 649 \$	-1 %	0,04 %	126
De 500 M\$ à 2 G\$	904 039 \$	881 772 \$	3 %	0,09 %	139
De 100 M\$ à 500 M\$	383 026 \$	326 723 \$	17 %	0,17 %	254
Moins de 100 M\$	219 793 \$	214 076 \$	3 %	0,36 %	214
Toutes	1 001 842 \$	981 978 \$	2 %	0,19 %	733

Source : ICCA



### EXPERTISE

#### COMMENT NÉGOCIER MON SALAIRE ?

**Maintenant que le marché de l'emploi se redresse, les professionnels ont un plus grand pouvoir de négociation. Il est toutefois crucial, pour les personnes qui cherchent un emploi, de connaître les limites de ce pouvoir. Voici des conseils pour négocier efficacement votre salaire :**

**Osez demander.** Ça ne coûte rien de demander. Par contre, vous aurez un plus grand pouvoir de négociation si vous vous faites offrir l'emploi.

**Faites vos devoirs.** Informez-vous toujours sur votre valeur de marché en consultant des guides salariaux annuels de même qu'en demandant l'avis de collègues et de recruteurs.

**Voyez plus loin que le salaire.** Tenez compte des avantages qui s'ajoutent à la rémunération de base. Si l'employeur ne peut augmenter le salaire de base, il peut peut-être vous offrir une prime à la signature ou une révision de salaire anticipée.

**Taisez votre impatience.** Si vous êtes impatient de quitter votre emploi actuel, ne le dites pas. Concentrez-vous plutôt sur l'emploi que vous postulez.

**Vous avez le droit de refuser.** Si une offre salariale n'est pas assez élevée, dites-le poliment et soumettez une contre-offre. Si l'employeur refuse, ce sera alors à vous de décider si vous acceptez son offre.

**Demandez une offre écrite.** Pour éviter tout malentendu, demandez à l'employeur de consigner les modalités de l'entente dans une lettre.

**Gardez vos bonnes manières.** Peu importe comment se déroulent les négociations, soyez professionnel et courtois. Il faut éviter de couper les ponts.

Max Messmer est président du conseil et chef de la direction de Robert Half International ([www.roberthalf.com](http://www.roberthalf.com)) et auteur de *Job Hunting For Dummies*.

# #Chiffrier

**Vague à l'âme estival** L'été, c'est le temps des vacances... du moins, ce le fut à une époque. Autres temps, autres mœurs : prendre des vacances estivales n'est plus le rituel d'autrefois.

**1** Rang qu'occupe «ne pas avoir pris de plus longues vacances» parmi les regrets éprouvés au retour au travail, selon un sondage mené en 2004. Quatre répondants canadiens sur dix estimaient que leurs vacances avaient été trop courtes, et 8 % regrettaient être demeurés en communication avec le travail pendant cette période.

**1 sur 3** Proportion des Canadiens de 24 à 44 ans se décrivant comme des bourreaux de travail, selon une enquête de Statistique Canada réalisée en 2002.

**3** Nombre de mini-périodes de vacances que 51 % des Canadiens ont privilégié en 1999 par rapport à une seule période de vacances. Les vacances d'été annuelles perdent du terrain, selon Heather Nairn-Rand, directrice du marketing, Amex Canada.



**6** Valeur, en milliards \$, des congés annuels non utilisés payés aux Canadiens en 2010.

**58** Pourcentage des travailleurs en Alberta qui n'avaient pas pris toutes les vacances auxquelles ils avaient droit, d'après un sondage mené en 2004. Seuls 28 % des Québécois étaient dans cette situation. La moyenne canadienne s'établissait à 38 %.

**90** Pourcentage des cadres au Canada et dans le monde se disant disponibles pour travailler pendant leurs vacances, selon un sondage mené en 2006.

**1944** Année où l'Ontario est devenue la première province à rendre obligatoires les vacances payées. Ce n'est qu'en 1970 que l'ensemble des provinces et des territoires emboîteront le pas. Steve Brearton

## Tout le monde en parle



**ARLENE ANDERSON, CA  
PRÉSIDENTE ET COPROPRIÉTAIRE  
SAM BAT**

**PROFIL :** Située à Ottawa et à Gatineau, l'entreprise Sam Bat fabrique des bâtons de baseball pour tous les niveaux de compétition.

Comptant une dizaine d'employés, elle a été fondée en 1997 par Sam Holman, menuisier et copropriétaire. Ses bâtons, les premiers fabriqués en érable (les bâtons traditionnels étant en frêne), sont approuvés par les ligues majeures de baseball. Aujourd'hui, plus de 120 joueurs des ligues majeures utilisent les bâtons de cette marque. L'entreprise est en concurrence avec plus de 30 autres fabricants de bâtons, dont Louisville Slugger et Rawlings. Contrairement à la plupart de ses concurrents, Sam Bat ne signe pas de contrats de commandite avec les athlètes; les joueurs paient pour leurs produits. En 2010, Sam Bat a vendu 16 000 bâtons.

**POURQUOI ON L'AIME :** Bien que son principal client cible reste les ligues majeures de baseball, Sam Bat est de plus en plus reconnue au plan international. Elle a récemment signé un contrat avec la Fédération australienne de baseball et est devenue son fournisseur officiel.

**ORIGINALITÉ :** Mme Anderson a mis en œuvre de nouvelles stratégies de marketing, comme des minibâtons-souvenirs pour les entreprises et des maillets pour le détaillant de jardinage Lee Valley Tools. Elle vise aussi l'accroissement de ses ventes au détail en faisant affaire avec plus de 60 détaillants au Canada et aux États-Unis et en augmentant les ventes sur Internet.

**ELLE A DIT :** «Il ne s'agit pas d'un produit facile à fabriquer. Nous avons des employés hautement qualifiés et dévoués à notre mission première : produire les meilleurs bâtons de baseball au monde, tout simplement.» John Shoesmith

## Partir ou rester?

Le fait d'aimer son travail constitue la principale raison de fidélité à son emploi, tandis que l'absence de possibilités d'avancement est le premier facteur de départ, révèle une enquête mondiale du cabinet-conseil BlessingWhite auprès d'un peu moins de 11 000 professionnels. Des conditions de travail favorables, (lieu de travail situé à une distance raisonnable du domicile ou horaires flexibles), représentent le deuxième facteur de fidélisation en Amérique du Nord et en Europe. Par contre, dans d'autres pays, ce sont les possibilités d'avancement qui arrivent au deuxième rang. «Les dirigeants d'entreprise ont raison de se soucier de la fidélisation des employés de haut calibre, signale Christopher Rice, directeur général de BlessingWhite. Les employés, surtout les plus performants, sont fidèles aux emplois qui leur offrent des défis et qui mettent à profit leur expertise.»

### Principale raison pour laquelle...

#### JE PENSE RESTER

J'aime mon travail	30 %
J'ai des possibilités de perfectionnement ou d'avancement significatives	17 %
Je crois en la mission de l'organisation	11 %
Je n'ai pas envie de changer d'emploi; je suis bien	10 %
J'ai un horaire flexible, pas de problème de transport, etc.	10 %
Je m'attends à obtenir un bon salaire, une prime ou des options d'achat d'actions	7 %
Autre	15 %

#### JE SONGE À CHANGER D'EMPLOI

Je n'ai aucune possibilité de croissance ou d'avancement	26 %
Je n'aime pas mon travail ou il ne me permet pas d'exploiter mon potentiel	15 %
Je veux gagner plus d'argent	15 %
J'ai envie de faire autre chose	12 %
Je n'aime pas travailler pour mon patron actuel	10 %
Autre	18 %

Source : Employee engagement Report 2011, BlessingWhite



## Autres cieus, autres défis

Les professionnels comptables au Canada et aux États-Unis ne voient pas les mêmes grands défis pour leur cabinet, selon un sondage de la société de logiciels Sage.

Au Canada, la gestion du temps et la conciliation travail-vie personnelle arrivent ex æquo au premier rang (citées par 34 % des 947 répondants canadiens), suivies par l'adaptation aux nouvelles technologies (29 %). Aux États-Unis, ce sont plutôt le recrutement de nouveaux clients (35 %), la complexité de la législation fiscale et les modifications qui y sont apportées (22 %) ainsi que l'incidence des nouveaux règlements et normes sur les petits cabinets (25 %) qui sont perçus comme les plus grands défis.

L'utilisation des médias sociaux diffère aussi de part et d'autre de la frontière : 58 % des Canadiens disent ne pas les utiliser au travail, par rapport à 43 % des Américains.

## UN PEU DE ZÈLE NE TUE PAS

La nonchalance est le comportement qui irrite le plus au travail, selon le tiers des directeurs financiers interrogés dans un sondage mené pour le compte d'Accountemps. Le commérage (24 %), le non-respect des échéances (18 %) et le manque de ponctualité (15 %) sont aussi considérés comme des irritants.

## LES PATRONS SONT DÉMASQUÉS

Dirigeants en quête d'un nouvel emploi, votre personnel vous voit venir! Un sondage mené auprès de 793 employés nord-américains par le cabinet Right Management a révélé que 27 % des employés sont convaincus que leur patron est en quête d'un nouvel emploi, et 21 % pensent que c'est probable.

## PARCE QUE VOUS LE VALEZ BIEN

D'après une enquête du Conference Board du Canada, les entreprises canadiennes dépensent en moyenne 175 \$ par employé pour reconnaître et récompenser le mérite. Près de la moitié des dépenses à ce chapitre servent à récompenser de longs états de service, notamment par des cadeaux, des insignes et des plaques.

## Du crédit, s'il vous plaît!

Selon une étude réalisée par la Fondation de recherche des dirigeants financiers canadiens (FRDFC) et parrainée par Ernst & Young, les petites entreprises ont encore beaucoup de difficulté à obtenir du crédit, même si la récession est terminée. Les conditions de prêt se sont assouplies, mais ce sont majoritairement les grandes entreprises qui en ont bénéficié.

L'étude, intitulée *Credit Availability in Canada*, repose sur un sondage mené auprès de 176 hauts dirigeants financiers au Canada et sur des observations recueillies lors d'un forum de recherche. Elle révèle qu'en 2009 et en 2010, les petites entreprises avaient encore difficilement accès à du financement à court ou à long terme. Toutefois, nombre d'entre elles prévoient une évolution positive du marché du crédit : 77 % s'attendent à ce que le crédit soit disponible ou très disponible d'ici septembre 2011. Les petites sociétés ouvertes (50 %) et fermées (49 %) disent aussi que le coût du crédit a augmenté.

«Ces conditions d'emprunt peu favorables étaient caractérisées par un resserrement du crédit, des taux plus élevés, des restrictions plus sévères quant aux échéances et des demandes d'analyses de rentabilité plus détaillées», soutient

Brian Allard, associé des Services consultatifs transactionnels d'Ernst & Young. «En 2009 et 2010, beaucoup de petites entreprises croyaient avoir touché le fond et estimaient que les marchés du crédit et les conditions d'emprunt ne pouvaient que s'améliorer. Les conditions se sont considérablement améliorées, mais les entreprises auraient intérêt à établir des relations durables avec des sources de financement variées.»

Michael Conway, président et chef de la direction de Dirigeants financiers internationaux du Canada (DFI Canada), insiste aussi sur la nécessité de varier les sources de financement. «On ne sait pas si les changements dans l'environnement de crédit sont permanents, mais les entreprises doivent être vigilantes et faire preuve d'audace dans leur recherche de capitaux», dit-il. À propos des programmes d'aide du gouvernement, 31 % des répondants disent ne pas du tout le connaître. De nombreuses petites entreprises trouvent ces programmes inefficaces, principalement à cause de la bureaucratie et de la complexité des modalités de prêt.

Pour consulter l'article complet, veuillez vous rendre à [www.camagazine.com/credit2011](http://www.camagazine.com/credit2011).

## Six tendances de fond qui modèlent l'avenir

Maintenant que la reprise semble bien amorcée presque partout dans le monde, quels sont les principaux changements qui auront une incidence sur l'environnement économique au cours des prochaines années? Dans son rapport intitulé *Tracking Global Trends*, Ernst & Young se penche sur six grandes tendances qui transforment le monde des affaires.

On assiste à un accroissement du pouvoir des marchés émergents. Ces marchés seront à l'origine de 70 % de la croissance mondiale au cours des prochaines années, dont 40 % sera attribuable à la Chine et à l'Inde. Le passage à une économie à faible émission de carbone pourrait constituer la prochaine révolution industrielle; les sociétés d'envergure mondiale doivent élaborer des plans stratégiques pour s'adapter.

Le secteur bancaire mondial souhaite prendre un nouvel essor et le système financier mondial connaît encore des fluctuations. Toutefois, le resserrement de la réglementation entraînera probablement une hausse des coûts d'exploitation de nombreuses institutions financières, et les institutions des marchés émergents continueront de prendre de l'envergure. Les gouvernements raffermissent leurs liens avec le secteur privé et on pourrait assister à un accroissement de la synergie entre les secteurs public et privé. Les gouvernements concluent des contrats avec des fournisseurs privés pour ob-

tenir des services à l'intérieur d'un cadre réglementaire défini.

Les innovations technologiques créent un environnement qui favorise le partage d'informations et la mobilité. La révolution numérique a déjà modifié radicalement nos façons de travailler et de nous divertir, mais les consommateurs et les entreprises veulent aller encore plus loin. Il y aura sans doute une croissance fulgurante des données et de l'analytique et de nouveaux concurrents apparaîtront dans presque tous les secteurs. Les mouvements démographiques entraînent une transformation de la main-d'œuvre, mais malgré la croissance démographique, le nombre de travailleurs qualifiés diminue.

Le rapport fait aussi état de trois facteurs sous-jacents :

- 1- **les mouvements de population**, soit la croissance démographique, la progression de l'urbanisation, l'écart croissant entre les pays dont la population est jeune et ceux dont la population est vieillissante, et la montée de la classe moyenne;
- 2- **la nouvelle structure du pouvoir à l'échelle mondiale**, soit la multiplication des liens entre les secteurs public et privé;
- 3- **les bouleversements engendrés par l'innovation**, soit les incidences massives que les nouveautés technologiques continuent d'avoir sur les entreprises et sur la société.

Pour consulter l'article complet, allez à [www.CAMagazine.com/tendancesE&Y](http://www.CAMagazine.com/tendancesE&Y).

Plus de schémas pour faciliter  
la compréhension!

# L'information financière IFRS au Canada 2011

## Assurez-vous que tous les éléments IFRS sont en place dans votre organisation

*L'information financière IFRS au Canada 2011* est une source de référence pratique qui traite de l'application des IFRS d'un point de vue canadien. Comptant maintenant plus de 1 800 pages, ce guide exhaustif examine et explique les exigences des IFRS, et illustre leur application au moyen d'extraits d'états financiers réels de sociétés qui ont déjà adopté les IFRS.

Pour de plus amples informations ou pour commander,  
allez à [boutiqueCA.ca/IFRSFR11-CA](http://boutiqueCA.ca/IFRSFR11-CA)

**INTERNET • DVD • TÉLÉCHARGEMENT • VERSION PAPIER**





## Les téléphones intelligents changent tout

**V**ous avez peut-être récemment utilisé, lors d'une conférence, une télécommande à quatre boutons vous permettant de répondre à des questions à choix multiples qui apparaissaient sur un écran.

Les participants envoient leurs réponses et les résultats s'affichent instantanément à l'écran. Cette technologie est plutôt amusante. Malheureusement, comme bien d'autres activités de tous les jours, elle est déjà rendue obsolète par les technologies mobiles.

Je sonde souvent mon assistance en direct, mais je n'ai pas besoin d'installations complexes. Je crée simplement un sondage à choix multiples sur le site *Web Poll Everywhere* et je demande aux participants de soumettre leurs réponses à l'aide de leur téléphone intelligent, de leur iPhone ou encore de leur BlackBerry.

Le nombre de votes reçus peut bien sûr varier. Un jour, au Texas, parmi un auditoire de 800 banquiers dont l'âge moyen était de plus de 60 ans, seulement trois d'entre eux ont réussi à envoyer un message texte. Peut-être ne savaient-ils pas comment faire si le numéro n'est pas enregistré dans leur liste de contacts. Voilà qui était surprenant parce que de nouveaux types de banques, comme la banque Wizzit en Afrique du Sud, effectuent toutes leurs opérations par messagerie texte.

Mon expérience devant 250 élèves de l'école secondaire de mon fils a été bien différente. Lorsque j'ai fait un premier sondage par messagerie texte, j'ai reçu 247 réponses en une minute. Pour cette génération, texter, c'est comme respirer. Leur téléphone intelligent est leur connexion avec le monde. Ils voient d'un bon œil les nouvelles applications technologiques tout comme les opérations bancaires par messagerie texte.

Cette mentalité atteste l'évolution majeure du modèle d'entreprise qui résultera de l'omniprésence des technologies mobiles. L'innovation dans le secteur bancaire passera donc du rythme traditionnellement lent au rythme frénétique de la Silicon Valley ainsi que des fabricants de téléphones intelligents.

Même les cartes de crédit finiront vraisemblablement par disparaître en raison des technologies de communications en champ proche qui permettront de payer instantanément nos achats à l'aide de notre téléphone.

Comme par magie, l'autorisation de l'opération sera transmise au magasin, à la station-service ou à tout autre système d'acceptation des paiements. Cette tendance ne se limite pas aux services financiers; elle s'étend à pratiquement tous les secteurs.

Par exemple, la société d'assurances britannique Insure The Box installe, sur les voitures, des GPS qui mesurent l'accélération, vérifient si les arrêts aux feux de circulation ont bien été faits et si les limites de vitesse sont respectées. Si sa conduite est en règle, le conducteur obtient un rabais sur sa prime d'assurance.

**Même les cartes de crédit finiront par disparaître en raison des technologies de communications.**

Plusieurs assureurs nord-américains prévoient utiliser une technologie semblable dès cette année.

Voilà ce qui arrive lorsque des sociétés comme Apple et d'autres fabricants de téléphones intelligents prennent en main la destinée du monde des banques, des assurances et d'autres secteurs d'activité.

Jim Carroll ([www.jimcarroll.com](http://www.jimcarroll.com); [jcarroll@jimcarroll.com](mailto:jcarroll@jimcarroll.com)) est un auteur et conférencier réputé.

### VOYEZ PAR VOUS-MÊME

**Poll Everywhere**  
[www.polleverywhere.com](http://www.polleverywhere.com)

**Wizzit**  
[www.wizzit.co.za](http://www.wizzit.co.za)

**Insure The Box**  
[www.insurethebox.com](http://www.insurethebox.com)

DISPONIBLE DÈS MAINTENANT!

# Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes



De plus en plus, on attend des professionnels qu'ils aient réponse à tout, que ce soit concernant les exigences des lois ou de la réglementation, la conformité, les moyens de financement, les pratiques commerciales, les risques importants, ou les options et les coûts rattachés aux nouvelles orientations. Où trouver l'information la plus récente sur les questions juridiques complexes?

Fiez-vous au *Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes*, un ouvrage détaillé et facile à comprendre qui présente les exigences juridiques canadiennes et les exigences connexes en matière d'administration et de conformité auxquelles sont soumises les entreprises.

Internet • DVD • Téléchargement • Volume à feuilles mobiles

Pour en savoir plus ou pour commander,  
rendez-vous à l'adresse **[boutiqueCA.ca/GCEC2011](http://boutiqueCA.ca/GCEC2011)**



## Combien coûte un système ERP?

L'acquisition d'un progiciel de gestion intégré (PGI) ou «système ERP» ressemble beaucoup à l'achat d'une maison : il y a toutes sortes de coûts imprévus. À notre arrivée dans notre première maison, il a été impossible de faire passer le lit par l'escalier. Nous avons dû ouvrir le plafond, ce qui a abîmé la peinture à peine sèche. Puis un problème de plomberie nous a obligés à remplacer la plupart des tuyaux. Si nous avions su...

Quand vient le temps d'acquérir un PGI, les sociétés passent un temps fou à débattre le prix d'achat, mais elles ne tiennent pas compte des autres coûts, comme les frais de maintenance et de soutien, d'implémentation et de mise à niveau ainsi que le coût des ressources internes mobilisées pour la mise en œuvre du nouveau système.

Un article que nous avons publié en avril 2006, ([www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2006/april/columns/camagazine8099.aspx](http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2006/april/columns/camagazine8099.aspx)) à la suite d'un sondage auprès des utilisateurs de PGI, présentait un tableau d'analyse des coûts d'acquisition (voir tableau *Coûts rattachés à un PGI en 2006* ci-dessous). Pour savoir si ce tableau est toujours valable, voyons quels seraient les coûts approximatifs, au cours des trois prochaines années, pour une

entreprise qui ferait aujourd'hui l'acquisition d'un PGI milieu de gamme.

En moyenne, le droit de licence est actuellement d'environ 3 000 \$ par utilisateur, soit 150 000 \$ pour une entreprise comptant 50 utilisateurs. Les frais de maintenance varient quant à eux entre 15 % et 22 %, disons donc 18 %, soit 81 000 \$ pour trois ans. En règle générale, les frais d'implémentation équivalent environ aux droits de licence ou sont un peu plus élevés, selon la complexité du système et les ajustements à y apporter pour que l'organisation puisse l'utiliser.

Dans notre exemple, fixons ces coûts à 120 % des droits de licence, soit 180 000 \$. Les coûts liés à l'infrastructure représentent généralement la plus petite partie des coûts

### L'un des objectifs à se fixer pour l'implémentation d'un PGI est d'éviter les dépassements de coûts.

d'acquisition d'un PGI, d'une part en raison de la baisse constante des prix du matériel et des composantes réseau et, d'autre part, en raison des efforts que font la plupart des organisations pour tenir à jour leur matériel informatique afin d'éviter les périodes d'indisponibilité.

En ce qui a trait à notre exemple, supposons que 40 000 \$ sont nécessaires pour acheter quelques serveurs et mettre à niveau certains PC. L'implémentation d'un PGI nécessite également la participation de personnes clés au sein de l'organisation, qui doivent suspendre leur emploi du temps habituel.

Toujours dans notre exemple, un chargé de projet consacra tout son temps et cinq experts sectoriels consacreront 25 % de leur temps à cette tâche pendant une année. Leur salaire moyen est de 80 000 \$, somme qui englobe les coûts indirects, ce qui fait que les coûts internes seront donc d'environ 180 000 \$.

Les coûts de 2011 sont récapitulés dans le tableau intitulé *Coûts rattachés à*

Coûts rattachés à un PGI en 2006

Système	Haut de gamme % du coût	Milieu de gamme % du coût	Petite entreprise % du coût
Licences	24	27	57
Maintenance	14	16	20
Consultation externe	17	16	4
Personnalisation	8	13	4
Mise à niveau de l'infrastructure informatique	13	13	5
Coûts internes	24	15	10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



un PGI en 2011 (ci-contre). En général, les pourcentages sont semblables à ceux de 2006 pour l'acquisition d'un système milieu de gamme. La légère baisse relative des droits de licence pourrait s'expliquer par une concurrence accrue et la diminution relative des coûts liés à l'infrastructure était également prévisible.

La différence la plus importante réside sur le plan des coûts internes. Notre hypothèse est que bon nombre d'organisations ne calculent pas les coûts liés aux employés affectés à l'implémentation, à moins qu'ils ne soient remplacés par du personnel temporaire.

Notre analyse exclut les logiciels-services (SaaS), dont la structure de coûts est différente : l'accès au logiciel-service est accordé, moyennant des frais mensuels par utilisateur plutôt que l'achat d'une licence. Les fournisseurs de logiciels-services offrent des services d'hébergement; les données sont stockées dans leurs serveurs et gérées par leur personnel informatique. L'utilisateur n'a pas à déboursier pour du matériel et des ressources techniques.

Les logiciels-services sont aussi considérés comme une forme d'infonuagique, qui a la cote de nos jours auprès des principaux fournisseurs de logiciels. Pour en savoir plus, lisez l'article sur l'informatique en nuage qui sera publié le mois prochain.

Il est probable que de plus en plus de fournisseurs proposeront une structure de coûts pour les logiciels-services dans l'avenir. L'un des objectifs à se fixer pour l'implémentation d'un PGI est d'éviter les dépassements de coûts, malheureuse-

### Coûts rattachés à un PGI en 2011

Catégorie de coût	Montant	%
Licences	150 000 \$	24 %
Maintenance	81 000 \$	13 %
Consultation externe et personnalisation	180 000 \$	29 %
Mise à niveau de l'infrastructure informatique	40 000 \$	6 %
Coûts internes	180 000 \$	29 %
<b>Total</b>	<b>631 000 \$</b>	<b>100 %</b>

ment trop fréquents. Il est bon de demander aux fournisseurs de définir la portée du projet selon des exigences détaillées et d'établir un prix fixe pour l'implémentation. Il faudra peut-être payer ce prix fixe au fournisseur avant d'obtenir la licence du logiciel. Toutefois, payer à l'avance vous place dans une position beaucoup plus avantageuse pour négocier les coûts de la réalisation de tâches qui feraient normalement partie de l'implémentation. N'oubliez pas qu'une fois votre système en place, vous devriez pouvoir vous y adapter et ne plus envisager d'autres solutions.

Michael Burns, M.B.A., CA•TI, est président de 180 Systems ([www.180systems.com](http://www.180systems.com)), cabinet-conseil indépendant dont les services comprennent notamment l'analyse des processus, la sélection de systèmes, la constitution de dossiers justificatifs et la gestion de projets. On peut le joindre au 416-485-2200 ou à [mburns@180systems.com](mailto:mburns@180systems.com)

## Répertoire des cabinets de CA



### Inscrivez-vous dès aujourd'hui pour une inscription privilège gratuite

Le Répertoire des cabinets de CA de l'ICCA est la source idéale pour les clients à la recherche d'un cabinet de CA. L'inscription de base est toujours gratuite, mais si vous vous inscrivez aujourd'hui, votre inscription sera mise en valeur grâce à un placement prioritaire et une image de votre choix sans frais pendant 6 mois.

**Pour profiter de cette offre spéciale, visitez [www.repertoirecabinetsCA.com](http://www.repertoirecabinetsCA.com) dès aujourd'hui !**

# La force des lettres

CA, CMA, CGA... Vaut-il mieux les remplacer par CPA? par Joseph Petrie

L'annonce des nouvelles consultations sur une fusion possible entre les Comptables agréés du Canada (CA) et les Comptables en management accrédités du Canada (CMA) a des allures de déjà-vu. La profession s'est penchée sur la question à maintes reprises, la dernière fois en 2004.

Qu'y a-t-il de différent cette fois-ci? Les arguments en faveur de la consolidation sont-ils plus solides? Et si c'est le cas, les deux organisations comptables peuvent-elles s'entendre sur des modalités que leurs membres acceptent?

Les dirigeants nationaux pensent que oui. Pour la présidente et chef de la direction de CMA Canada, Joy Thomas, la succession d'échecs depuis les années 20 ne fait que renforcer l'argumentaire. «En dépit des nombreuses tentatives ratées au fil des décennies, nos organisations et leurs dirigeants sentent qu'il faut persévérer.»

Parmi les arguments avancés depuis toujours figurent l'inefficacité et les coûts administratifs engendrés par la coexistence de trois titres comptables distincts.

Même si les CA, les CMA et les Comptables généraux accrédités (CGA) appliquent les mêmes normes de comptabilité et de certification, chaque groupe a ses propres normes professionnelles, se conforme à différentes lois provinciales, et gère son propre programme de formation professionnelle. Trois titres dans 10 provinces, cela veut dire 30 chefs de la direction et structures administratives, et 40 organes de surveillance.

Les coûts et les complexités décisionnelles connexes à cette structure sont propres aux comptables du Canada. Plusieurs professions au pays et la plupart des organismes comptables dans le monde sont unifiés à l'échelle nationale, ce qui leur évite ces doublages et chevauchements.

J. Thomas ajoute : «En fait, nos trois organismes se font concurrence, ce qui est aussi une particularité. Depuis cinq ans, j'estime que, collectivement, nous avons probablement dépensé 100 millions de dollars, uniquement en recrutement et en marketing.»

Pendant que les comptables du Canada consacrent temps et argent à promouvoir leurs marques et à se disputer des parts de marché, de nouvelles menaces concurrentielles se profilent à l'étranger. Pour le président-directeur général de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), Kevin Dancy, la nécessité de faire bloc face à ces menaces grandissantes rend la consolidation de la profession d'autant plus impérative. «Il est important, pour tout organisme professionnel comptable canadien, d'être pertinent et influent à l'échelle internationale. Les normes s'internationalisent. Les cabinets comptables s'internationalisent. Leurs clients s'in-

ternationalisent. Et ailleurs dans le monde, d'autres organismes comptables prennent les devants.»

K. Dancy cite plusieurs cas d'organismes comptables qui recrutent hors-frontières ou qui concluent des alliances stratégiques afin d'étendre leur influence mondiale. L'American Institute of Certified Professional Accountants s'est alliée au Chartered Institute of Management Accountants du Royaume-Uni. Les CA australiens et néo-zélandais se sont aussi regroupés. Les CPA américains et australiens, et les CA du Royaume-Uni ont tous des stratégies de croissance à l'international. K. Dancy lui-même préside le conseil de la Global Accounting Alliance, formé en 2005 et qui regroupe 11 organismes comptables de par le monde.

Même si les organismes comptables du Canada ne cherchent pas nécessairement à recruter des membres à l'étranger, ces autres organisations, elles, se tourneront sans doute vers le Canada pour assurer leur propre croissance.

On ne sait pas encore si un titre mondial unique s'imposera, dit K. Dancy, mais, le cas échéant, le choix de «comptable professionnel agréé» comme nouveau titre pour le Canada est stratégiquement judicieux. Le titre de CPA est de loin le plus répandu au monde, et l'utilisation du mot «agréé» permettrait qu'il soit aussi en harmonie avec le titre de CA accordé à l'étranger, deuxième titre en importance après CPA.

En fait, le titre de comptable professionnel agréé pourrait même se mondialiser. L'Institute of Chartered Accountants of England and Wales et l'Association of Chartered Certified Accountants ont tous deux déposé une demande de marque communautaire pour l'ensemble de l'Union européenne. Il semble aussi qu'au moins un autre organisme de CPA envisage de remplacer le mot «Public» dans son titre par «Professional», ce mot décrivant mieux ses membres.

Si l'intensification de la concurrence mondiale inquiète, il en va de même de l'érosion de l'influence. Du fait que le Canada et d'autres pays ont adopté les Normes internationales d'information financière (IFRS) comme normes nationales, les organismes comme l'International Accounting Standards Board ont un meilleur contrôle sur la normalisation.

Celle-ci se mondialisant, les comptables canadiens risquent de perdre leur influence à l'international. Le Canada n'est qu'un intervenant parmi beaucoup d'autres et les nouveaux joueurs de l'Inde, de la Chine, de l'Amérique latine et de la région Asie-Pacifique ont une influence croissante.

Le Canada a besoin d'une représentation unifiée et efficace pour que les nouvelles normes internationales continuent à tenir compte de ses besoins. «Nous voulons conserver notre pertinence et notre influence, mais nous avons trois organismes comptables

au Canada, donc trois points de vue différents, indique K. Dancey. Et quand vous avez trois points de vue différents, parfois les gens vous ignorent. Il sera très important de mieux nous faire entendre à l'avenir, et nous le ferons bien mieux si nous fusionnons avec les CMA.»

Gains d'efficacité. Économies de coûts. Compétitivité mondiale. Influence. Pour Joy Thomas et Kevin Dancey, les avantages d'une fusion des comptables du Canada semblent clairs.

Mais l'absence des CGA du Canada à la table de négociation ne passe pas inaperçue. Est-ce parce que leurs dirigeants n'en voient pas le besoin? Selon Anthony Ariganello, président et chef de la direction de CGA-Canada : «Nous avons participé à des pourparlers exploratoires avec des représentants de l'ICCA et de CMA Canada au sujet d'une possible fusion nationale. Nous reconnaissons la valeur potentielle d'un tel regroupement, mais l'intérêt de nos membres primant, nous ne sommes pas parvenus à résoudre un certain nombre de questions clés.»

Si les CGA conviennent qu'un changement s'impose, ils se sont retirés des consultations parce qu'ils sont préoccupés par la façon dont la fusion s'opérerait. Les premières réactions aux pourparlers indiquent que certains CA et CMA s'interrogent également sur cette question.

L'utilisation obligatoire du titre d'origine figure au nombre des préoccupations. Selon l'un des principes directeurs, les membres

titre d'origine dans la suite des pourparlers. On se demande aussi s'il n'y a pas un risque de surreprésentation des CA au sein des structures de gouvernance nationales et provinciales post-fusion, vu l'importance de leurs effectifs. Les équipes de négociation ne se sont pas encore penchées sur cette question, mais l'un des principes directeurs veut qu'il y ait une représentativité équitable des CA et des CMA au sein de chaque instance.

«Il est clair qu'une représentation adéquate de toutes les parties sera essentielle, indique K. Dancey. Il n'est pas question que les CA fassent la loi. Les deux parties devront établir et valider cet aspect en vue de l'élaboration d'une proposition concrète.»

«Les CMA ont le même poids décisionnel dans ces négociations, et nous protégerons nos intérêts», précise J. Thomas. «La représentation n'est pas qu'une question de nombre de membres siégeant aux conseils. La représentation des différents domaines d'exercice est également importante. Environ 95 % des CMA travaillent en entreprise ou dans la fonction publique, et hors comptabilité publique. Cette proportion est d'environ 60 % chez les CA. Dans ce contexte, la comptabilité de gestion sera très bien protégée et constituera un élément essentiel du nouveau programme d'agrément.»

Quand au retour possible des CGA à la table de négociation : «Nous maintenons les lignes de communication, et nous les encourageons à se joindre au dialogue», ajoute J. Thomas.

## «Nous avons trois organismes comptables au Canada, donc trois points de vue différents», indique Kevin Dancey.

du nouvel organisme arrimeraient leur nouveau titre à leur titre actuel (par ex. CPA, CGA) pendant 10 ans. Seuls les nouveaux diplômés pourraient se dire CPA.

Les dirigeants de CGA-Canada préféreraient passer immédiatement au nouveau titre de CPA. Avec l'utilisation obligatoire du titre d'origine, disent-ils, certains CPA pourraient être perçus comme différents des autres.

Dans une communication à ses membres, CGA-Canada a précisé que, sans une protection de l'égalité des droits actuels des CA, CMA et CGA, la fusion pourrait affecter les droits et opportunités de ses membres. Surtout, l'ajout d'un quatrième titre (CPA) ferait persister la confusion sur le marché pendant encore 10 ans.

Les titres actuels sont des marques fortes au Canada, et ils ont été durement obtenus. Les membres ont un profond sentiment d'appartenance envers leurs organisations respectives et ils sont fiers de leurs forces particulières, sans compter qu'il faudra surmonter des décennies de concurrence.

Contrairement aux tentatives de fusion précédentes, l'adoption du titre de CPA ne signifierait pas la «victoire» d'une marque sur une autre. Tout le monde adopterait la nouvelle marque avec le temps. On ne demanderait à personne de partager son titre avec d'autres ou de renoncer au sien.

On a prévu une période de transition de 10 ans, le temps de sensibiliser le marché canadien au titre de CPA et de rallier la profession sous une bannière commune. L'idée d'une telle période semble un bon point de départ pour les négociations, mais il ne faudra pas perdre de vue la question délicate de l'utilisation obligatoire du

Joy Thomas et Kevin Dancey insistent aussi sur l'importance du dialogue, de la transparence et de la consultation.

«Le processus est vraiment différent de celui de 2004, dit K. Dancey. Nous ne sommes pas en train d'annoncer à nos membres que la fusion est chose faite. Nous voulons que tous donnent leur point de vue, qu'ils soient pour ou contre, et nous aident à élaborer le projet final et à baliser la voie à suivre.»

Cet été, des groupes de travail, des réunions plénières et des forums en ligne sont prévus, de même que des échanges avec des universitaires, des politiciens, des autorités de réglementation, les milieux d'affaires, etc., afin de déterminer s'il faut aller de l'avant. Si c'est le cas, les points de vue des parties prenantes seront pris en compte cet automne dans la finalisation du projet.

Le plus grand défi consistera à rallier les membres. J. Thomas espère qu'ils pourront mettre leur fierté et leurs émotions de côté et donner priorité à l'avenir de la profession. «Il s'agit de faire évoluer la profession, insiste-t-elle. Il faut voir plus loin que notre intérêt personnel immédiat et comprendre pourquoi le changement s'impose. Il va de soi que ce qui favorise l'avancement de la profession favorisera également les intérêts des membres de la profession. Notre responsabilité primordiale en tant que profession est de protéger l'intérêt public. Il faut analyser ce qui rendra la profession plus efficace, plus efficiente et plus influente, et prendre les moyens pour y parvenir», conclut J. Thomas.

Joseph Petrie est rédacteur, éditeur, consultant pigiste et il est établi à Toronto.

## Les Rendez-vous de l'ICCA sur des sujets émergents

Une nouvelle initiative de formation continue menée par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) permet aux membres et aux autres parties prenantes de demeurer informés sur les sujets de l'heure.

Les Rendez-vous de l'ICCA sont des séances d'information mettant en vedette des conférenciers ou panélistes experts. Les séances couvrent un large éventail de sujets actuels ou émergents, et durent habituellement entre 90 minutes et deux heures.

«Ces activités font partie de l'engagement de l'ICCA en matière d'apprentissage permanent, a indiqué Frank Colantonio, directeur, Formation continue, à l'ICCA. Il est important de fournir de l'information pertinente sur les questions en émergence. Les Rendez-vous de l'ICCA sont un excellent moyen de diffuser en temps opportun de l'information utile, compréhensible et fiable.»

Une de ces séances d'information, tenue récemment à Toronto, traitait d'une initiative de l'Agence du Revenu du Canada (ARC) visant les Canadiens fortunés. L'«Initiative relative aux entités apparentées (IREA)» cible les particuliers et les groupes qui leur sont apparentés, dont l'avoir net totalise 50 millions \$ ou plus et dont les groupes sont constitués d'au moins 30 entités. Toutefois, selon Guy Bigonnesse, de l'ARC, ces chiffres ne sont pas coulés dans le béton. «Il y a une certaine latitude, et un groupe dont l'actif pourrait être inférieur aux critères peut tout de même faire l'objet d'un audit en raison du niveau de risque élevé qui lui est associé», a-t-il expliqué aux participants. Guy Bigonnesse, de l'ARC, Paul Lynch, de KPMG, et Ian Morris, de Morris Kepes



Gabe Hayos, ICCA, Paul Lynch, KPMG, Ian Morris, Morris Kepes Winters LLP, avocats fiscalistes, et Guy Bigonnesse, Agence du Revenu du Canada, lors du Rendez-vous de l'ICCA à Toronto.

Winters LLP, avocats fiscalistes, ont chacun fait une présentation et répondu aux questions de l'assistance. Gabe Hayos, vice-président, Fiscalité, à l'ICCA, animait l'activité. M. Hayos a attribué le succès de l'événement à la compétence des panélistes. «Notre objectif consiste à choisir avec soin des panélistes experts sur le sujet concerné et à nous assurer que tous les points de vue sont couverts pendant chaque séance», a-t-il indiqué.

Pour connaître les séances à venir, veuillez vous rendre à [www.calearningcentre.ca](http://www.calearningcentre.ca) (en anglais seulement).

## Nouvelles ressources sur les IFRS pour le secteur minier

L'ICCA et l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs (ACPE) ont mis sur pied un groupe de travail pour faciliter le passage, aux IFRS, des sociétés minières ouvertes, en particulier des petites sociétés d'exploration.

Le Groupe de travail sur les IFRS dans le secteur minier, présidé par Ronald P. Gagel, CA et administrateur de l'ACPE, compte parmi ses membres des représentants des six plus grands cabinets de CA au Canada.

L'information financière publiée dans ce secteur est atypique en raison des caractéristiques propres aux petites sociétés d'exploration minière. Le passage aux IFRS pose donc des défis particuliers aux chefs des finances, aux contrôleurs

et aux auditeurs travaillant dans ce secteur. Le Groupe de travail traite de questions de mise en œuvre des IFRS dans une série de brefs documents d'application non obligatoire intitulée *Points de vue : Mise en œuvre des IFRS dans le secteur minier*. Les numéros publiés à ce jour portent sur la monnaie fonctionnelle, les actions accréditives, l'amodiation (cession d'intérêt) pendant la phase de prospection et d'évaluation, et les dépenses de prospection et d'évaluation.

D'autres numéros sont en cours de préparation. Les documents peuvent être téléchargés gratuitement à partir du site Web de l'ICCA consacré aux IFRS ([www.icca.ca/IFRS](http://www.icca.ca/IFRS)) ou du site Web de l'ACPE ([www.pdac.ca](http://www.pdac.ca)).

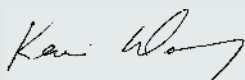
## AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Winnipeg (Manitoba), le 21 septembre 2011

La cent neuvième assemblée générale annuelle des membres de l'Institut Canadien des Comptables Agréés aura lieu à la salle de bal Ouest (West Ballroom) du Fairmont Winnipeg Hotel, 2 Lombard Place, Winnipeg, Manitoba, le mercredi 21 septembre 2011 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 2011 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, 333, rue Bay, bureau 2400, Bay Adelaide Centre, boîte postale 20, Toronto (Ontario) M5H 2T6.

Signé le 2 mai 2011



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



Le président du conseil d'administration,  
Bill MacKinnon, FCA

## Loi de l'impôt sur le revenu fédérale d'Ernst & Young MIS À JOUR JUSQU'À QUATRE FOIS PAR ANNÉE!

Édité par les professionnels fiscaux pour les professionnels fiscaux. Couverture complète de la *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada et de son règlement.

*Livre électronique*

[boutiqueCA.ca/LIRF-CA](http://boutiqueCA.ca/LIRF-CA)

## La normalisation en bref Pour rester au fait de l'actualité, allez à [www.icca.ca/normes-abonnement](http://www.icca.ca/normes-abonnement)

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Édition 2012 des Normes internationales d'information financière (Partie I)	juillet 2011
<b>Manuel de l'ICCA – Certification</b>	
Modifications corrélatives des chapitres 7050 et 7200 concernant l'adoption des normes ISA à titre de NCA	mai 2011
Clarification de changements récents apportés au <i>Manuel</i>	mai 2011
<b>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</b>	
Chapitre SP 1201, «Présentation des états financiers»	juin 2011
Chapitre SP 2601, «Conversion des devises»	juin 2011
Chapitre SP 3450, «Instruments financiers»	juin 2011

### DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 juillet 2011)

Comptabilité	Date limite pour commentaires
ESI Améliorations des IFRS	le 21 octobre 2011
ESI Consolidation — sociétés de placement	le 27 octobre 2011
<b>Audit et certification</b>	
AC Missions d'assurance	le 12 août 2011
AC Valorisation du rapport de l'auditeur «Enhancing the Value of Auditor Reporting: Exploring Options for Change»	le 26 août 2011
<b>Secteur Public</b>	
ES Améliorations à apporter au <i>Manuel</i>	le 28 octobre 2011
ES Mise à jour de la terminologie	le 30 septembre 2011
ES Modifications découlant du chapitre SP 3450	le 14 octobre 2011

### À VENIR

**Normes nouvelles ou révisées** IFRS sur les sujets suivants : Avantages postérieurs à l'emploi; États financiers consolidés; Évaluation de la juste valeur; Informations à fournir sur les intérêts dans d'autres entités; Partenariats

#### Légende

AC – Appel à commentaires

ACI – Appel à commentaires de l'IASB

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

PII – Projet d'interprétation de l'IASB

† 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.



# L'argent est roi

**Les propriétaires d'entreprise savent que l'argent est roi. En optimisant la gestion de leur trésorerie, les entreprises améliorent considérablement leur fonctionnement et leur résultat net.**

Le guide Outils de gestion de trésorerie destiné aux PME est un ouvrage de référence incontournable qui couvre des sujets clés, tels que :

- Conseils et techniques pour optimiser la gestion de trésorerie
- Fondements de la gestion de trésorerie
- Gestion de la trésorerie à l'aide d'une budgétisation efficace
- Optimisation de la gestion de trésorerie par un examen rigoureux du cycle des ventes
- Structure financière et niveau d'endettement

Un guide pratique et facile à comprendre qui donne des conseils, présente des études de cas, contient des feuilles de travail et des listes de contrôle — et un CD en prime!

## **Outils de réussite CA**

Pour les entreprises et les propriétaires d'entreprise

Un outil de référence indispensable rédigé par des professionnels chevronnés.

Vous ne serez plus jamais à court de ressources ou d'options.

Pour en savoir plus ou pour commander, allez à [boutiqueCA.ca/OutilsdereussiteCA](http://boutiqueCA.ca/OutilsdereussiteCA)



Commandité par la



À la tête de la Société Barrick depuis deux ans et après deux acquisitions majeures, Aaron Regent a montré qu'il n'a pas froid aux yeux.

Par Paul McLaughlin

# Un HOMME en OR



Quand Aaron Regent, président et chef de la direction de la Société aurifère Barrick, la plus grande société productrice d'or au monde, a pris la parole lors de l'assemblée générale annuelle en avril, il avait beaucoup de bonnes nouvelles à annoncer. D'une voix neutre, le CA de 45 ans, nommé à ce poste exigeant quelque 27 mois auparavant, a commencé par dire aux actionnaires réunis au Metro Convention Centre de Toronto que Barrick avait eu «une bonne année 2010». C'était peu dire!

Photographe : RENÉ JOHNSTON







# «J'ai détesté Barrick pendant les dix dernières années, mais j'ai récemment changé d'avis», déclare John Embry, stratège des placements chez Sprott Asset Management.

Le prix de l'or a bondi à 1 228 \$ US l'année dernière, une hausse de 25 % par rapport à l'année précédente, et de plus de 200 % depuis 2004. En mai, il frôlait les 1 512 \$ US à la Bourse de New York et a atteint en juin les 1 540 \$ US. Ces chiffres ont grandement profité à Barrick, qui possède 25 mines en exploitation et six chantiers répartis sur cinq continents, et lui ont permis d'afficher un bénéfice net ajusté record de 1,1 milliard \$ US pour le premier trimestre de 2011, une hausse de 32 % par rapport à la même période l'année précédente. Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation ont également bondi de 27 % par rapport au premier trimestre de l'exercice précédent, atteignant 1,44 milliard \$ US.

Pendant ce compte-rendu des résultats financiers impressionnants de l'entreprise, la plupart des membres de l'assemblée avaient probablement à l'esprit une information controversée, dont Aaron Regent et le fondateur et président du conseil de Barrick, Peter Munk, 83 ans, s'apprêtaient à parler. Deux jours avant cette assemblée, Barrick avait fait une annonce surprise : elle avait offert d'acheter Equinox Minerals Ltd., un producteur de cuivre exerçant principalement ses activités en Zambie et, dans une moindre mesure, en Arabie Saoudite, pour un montant de 7,3 milliards \$ US comptant.

La nouvelle que Barrick était sur le point de doubler ses revenus provenant du cuivre, les faisant grimper à environ 20 % de son revenu total, à un moment où le prix de l'or semblait connaître une progression sans fin, n'a pas été bien accueillie par les marchés. Les actions de la société ont perdu presque 10 % de leur valeur au cours de la première semaine suivant l'annonce de la transaction.

L'acquisition amicale était, selon A. Regent, une occasion unique d'acquérir un gros producteur de cuivre aux excellentes possibilités de croissance, particulièrement en Zambie. «Les données financières de cet actif sont solides, dit-il. Aux prix actuels du cuivre, l'entreprise générera un BAIIA d'environ 1 milliard \$ (dans environ un an), que l'expansion de la mine de Lumwana (en Zambie) est susceptible de faire passer à 1,5 milliard \$. Cela nous procurera une autre source importante de revenu et de trésorerie.»

Ces prévisions optimistes de A. Regent se fondent sur sa conviction que le prix actuel du minerai ne baissera pas de manière significative, comme l'ont prédit certains analystes. «Nous croyons que les prix se maintiendront dans un avenir prévisible. On s'attend à ce que la demande augmente de 800 000 tonnes par année, soutenue par les marchés émergents et la Chine», dit-il. Peu importe ce qui peut arriver au prix du cuivre, l'achat d'Equinox est une initiative risquée. P. Munk s'est même senti obligé de confirmer que Barrick n'abandonnait pas son activité principale. «Que ce soit bien clair, a dit P. Munk avec passion à l'assemblée, nous n'abandonnerons pas une activité pour laquelle nous avons travaillé pendant 28 ans... Qui serait assez idiot pour tuer la poule aux œufs d'or?»

Pour la deuxième assemblée générale annuelle d'affilée, P. Munk a félicité A. Regent. L'année précédente, il avait loué «son imagina-

tion, le nouvel état d'esprit qu'il avait amené chez Barrick, ses idées entrepreneuriales et son approche visionnaire». Mais une qualité semblait prévaloir, «le courage», qualité que A. Regent avait démontrée en mettant en œuvre une opération colossale au cours de sa première année au sein de la société aurifère.

En septembre 2009, Barrick a annoncé qu'elle allait éliminer son portefeuille de couvertures sur l'or à prix fixes. Pour mener à bien cette initiative audacieuse, Barrick a réalisé un placement d'actions de 4 milliards \$ US et a imputé aux résultats une charge de 5,7 milliards \$ US. Il s'agissait du plus grand placement d'actions de l'histoire canadienne. Barrick avait prédit qu'elle se serait débarrassée des couvertures en question dans les 12 mois. Dès décembre 2009, Barrick en avait déjà réglé le solde. «Nous sommes dans un secteur où l'on peut juger de la performance selon des paramètres mesurables, a dit P. Munk à l'assemblée générale annuelle de 2010, et les résultats sont tout simplement spectaculaires et exceptionnels.» Ces deux opérations audacieuses et de grande ampleur, effectuées en un peu plus de deux ans, indiquaient sans équivoque que Barrick s'était dotée, en la personne de A. Regent, d'un leader disposé à prendre des risques.

Contrairement à la tradition de Barrick de recruter à l'interne, A. Regent venait de Brookfield Asset Management, où il était associé directeur et co-chef de la direction du groupe infrastructures. Sa formation, en revanche, ne s'écartait pas de la norme. Les deux chefs de la direction l'ayant précédé chez Barrick étaient aussi des comptables, soit Randall Oliphant et Greg Wilkins. Celui-ci était devenu vice-président du conseil et exerçait toujours ces fonctions quand un cancer l'a emporté en décembre 2009. «Je crois que recruter des CA est inscrit dans l'ADN de l'entreprise», a confié à *Reuters* John Ing, président et chef de la direction de la maison torontoise de courtage Maison Placements Canada Inc., au moment de l'annonce de la nomination de A. Regent, laissant ainsi entendre que l'entreprise était davantage portée vers les acquisitions que vers l'exploration. «Un financier d'expérience comme lui sera utile à Barrick.»

«Le portefeuille de couvertures a longtemps préoccupé les investisseurs, selon David Haughton, co-directeur, Recherche en mines, chez BMO Marché des capitaux à Toronto. Son élimination place l'entreprise dans une position où elle peut bénéficier pleinement de l'exploitation de ses nouveaux projets de mines à grande échelle et à faibles coûts.» Bien des partisans de l'entreprise, et de ses détracteurs, y compris l'un des plus virulents, abondent dans le sens de D. Haughton. «J'ai détesté Barrick pendant les dix dernières années, mais j'ai récemment changé d'avis», déclare John Embry, stratège en chef des placements chez Sprott Asset Management LP, de Toronto. Ce revirement d'opinion est survenu à la suite de la décision de A. Regent d'éliminer les couvertures sur l'or. «Aaron Regent a l'air d'être un gars ouvert, intègre et intelligent, dit J. Embry. Et Barrick n'a pas brillé par ces qualités dans le passé.»

Charles Oliver, gestionnaire principal de portefeuille du Fonds aurifère et de minéraux précieux Sprott, a exprimé presque mot pour mot la même opinion que J. Embry à propos de A. Regent. Ce dernier et C. Oliver se sont rencontrés sur un terrain de rugby à l'Université de Western Ontario. C'est ainsi que pratiquement tout le monde perçoit A. Regent, y compris l'ancien premier ministre Brian Mulroney, qui siège au conseil d'administration de Barrick. «C'est un jeune homme formidable, dit B. Mulroney. Il a de solides capacités de leadership, une bonne vision de l'entreprise et il sait comment motiver les gens et les faire travailler ensemble.»

L'offre d'achat d'Equinox a cependant fait naître quelques doutes quant à la capacité décisionnelle de A. Regent. «Nous ne pouvons nous empêcher de nous inquiéter et de nous demander pourquoi une société aurifère cherche à relever son bilan par l'acquisition de ressources de cuivre», a déclaré, au *Globe and Mail*, Adam Graf, analyste chez Dahlman Rose & Co, de New York. Andrew Martyn, investisseur de Barrick et président de Falcon Asset Management, de Toronto, était encore plus tranchant. «La diversification vers le cuivre a changé pour toujours le caractère de Barrick, pense-t-il. Certains investisseurs abandonneront pour toujours la société.»

Selon A. Regent, il est normal que toute opération de cette ampleur entraîne chez les investisseurs des questions et des préoccupations. «Ils souhaitent comprendre le but et les avantages d'une telle opération. Nous écoutons nos actionnaires avec grande attention, et leurs commentaires sont très importants pour nous.» Cette réaction de A. Regent est typique de cet homme, calme et raisonnable,

et c'est l'une des raisons pour lesquelles tant de monde ont de lui une image positive.

Le secteur minier, cependant, n'est pas toujours l'objet d'éloges. Barrick (parfois surnommée Darth Vader) fait l'objet d'autant de critiques que de louanges. C'est un secteur rude qui a été accusé d'être directement ou indirectement responsable de dommages environnementaux, ainsi que de meurtres, de viols et d'autres atteintes aux droits de la personne sur des sites miniers partout dans le monde. Comment expliquer qu'un si bon gars se soit retrouvé dirigeant de la plus grande société d'un secteur aussi rude?

L'or n'était pas en très bonne posture quand Barrick a vu le jour. Lors des débuts de Barrick à la Bourse de Toronto le 2 mai 1983, l'or ne valait que 433 \$ l'once, après avoir atteint 850 \$ l'once en 1980, d'après *Passion to Succeed: Barrick Gold at 25*, une publication de Barrick sur son histoire. Connue sous le nom de Barrick Resources Corp., elle était alors une branche d'une société pétrolière et gazière à capital fermé, dirigée par P. Munk. La décision de ce dernier de fermer cette entreprise en faillite et de se concentrer sur l'or s'est avérée judicieuse.

Barrick s'est développée rapidement au fil des ans. En 1985, la mine Mercur dans l'Utah a été une acquisition cruciale. «C'est à ce moment-là que les marchés boursiers ont commencé à nous faire confiance», dit le vice-président du conseil et administrateur de Barrick, William Birchall, Fellow du UK Institute of Chartered Accountants, et ancien chef des finances d'une société de développement immobilier créée par P. Munk.

**Semaine nationale de la paie**

Les 1,5 million d'employeurs canadiens comptent sur les spécialistes de la paie pour le versement annuel de 810 milliards de dollars en salaires et avantages imposables, 250 milliards de dollars en remises législatives aux gouvernements fédéral et provinciaux et 90 milliards de dollars en prestations de retraite et de maladie tout en se conformant à plus de 191 dispositions fédérales et provinciales.

www.npw-snp.ca

**Semaine nationale de la paie – du 12 au 16 septembre 2011**

<p><b>Commanditaires Platine</b></p> <p><b>ADP</b></p> <p><b>CERIDIAN</b></p>	<p><b>Commanditaires Or</b></p> <p><b>AVANTI</b> software</p> <p><b>DLGL</b></p> <p><b>BANQUE NATIONALE</b> GROUPE FINANCIER</p> <p><b>PAYweb.ca</b></p>	<p><b>Commanditaires Argent</b></p> <p><b>Accountemps</b> Une entreprise de Robert Half</p> <p><b>Desjardins</b> Services de paie et de ressources humaines</p> <p><b>Robert Half</b> Finance et Comptabilité</p>	<p><b>Commanditaires Bronze</b></p> <p><b>Commission des normes du travail</b></p> <p><b>Québec</b></p>
---	--	---	---

## A. Regent a reconnu, lors de l'assemblée annuelle de 2011, qu'en matière de responsabilité sociale, «nous ne sommes pas parfaits et nous avons fait des erreurs».

L'acquisition, l'année suivante, de la mine Goldstrike au Nevada, a consolidé la réputation de l'entreprise. L'entrepreneur Joe Rotman, alors membre du conseil d'administration et l'un des bailleurs de fonds initiaux de Barrick, avait affirmé que Goldstrike, qui produisait environ 50 000 onces d'or par année, contenait des réserves encore plus élevées. Et il avait raison. Les analystes avaient ri de Barrick à cause du prix trop élevé payé pour l'achat de Goldstrike : 62 millions \$ US, peut-on lire dans *Passion to Succeed*. Personne n'avait alors imaginé qu'elle renfermait l'un des plus gros gisements au monde. Quand Barrick a fait l'acquisition de son concurrent Placer Dome Inc. en 2006 pour 10,4 milliards \$ US, elle a atteint le sommet : elle était désormais le plus gros producteur d'or au monde.

En 1985, quand P. Munk bâtissait Barrick, A. Regent quittait Calgary en quête d'un diplôme de premier cycle en histoire à l'Université de Western Ontario. Ses parents, originaires de Dublin, en Irlande, ont immigré à Calgary quand il avait un an. Il a grandi dans une famille qui aimait les arts. Sa mère, Claire, a fondé la Regent Academy of Dance de Calgary en 1980. Danseuse accomplie, elle est même passée à la célèbre émission *The Ed Sullivan Show* avec la troupe Comerford Irish Dancers.

Après l'obtention de son baccalauréat ès arts, A. Regent a suivi le conseil d'un ami qui lui a suggéré d'obtenir le titre de CA. Il a travaillé aux bureaux de Toronto d'Ernst & Young (E&Y) lors de ses études en vue de passer l'EFU. Chez E&Y, il s'est fait un grand ami, Tom Kornya, un autre étudiant CA. «Aaron se passionne pour à peu près tout ce qu'il entreprend», dit T. Kornya qui est maintenant associé directeur pour la Région du Grand Toronto chez E&Y et membre du comité de direction du cabinet. Les deux amis et leur famille ont souvent passé des vacances ensemble. T. Kornya a constaté que A. Regent restait le même, qu'il parle affaires au téléphone ou qu'il apprenne à l'une de ses trois filles à faire du ski nautique. «Avec Aaron, il n'y a pas de faux-semblants».

La veille de passer l'EFU, A. Regent a appris que Brascan Ltd. (auparavant, Brazilian Traction, Light and Power Company Ltd.) cherchait un contrôleur adjoint. «J'aimais le domaine des affaires, mais je ne me voyais pas exercer à titre de comptable indépendant, explique-t-il. J'ai passé l'EFU en septembre 1991, j'ai eu une entrevue avec Brascan en octobre, et décroché l'emploi avant même de savoir si j'avais réussi l'EFU. Vous pouvez imaginer à quel point cela m'a soulagé d'apprendre que je l'avais réussi.»

Bien que A. Regent ait choisi les affaires plutôt que la comptabilité, il estime que c'est son titre de CA qui lui a permis de réussir sa carrière. «Peu de programmes vous donnent une formation aussi solide, touchant tous les aspects des affaires, qu'il s'agisse de comptabilité, de finance, de fiscalité, d'audit ou d'information financière. Le titre de CA est assez unique à cet égard. Pratiquer la comptabilité vous confère un précieux avantage dans le monde des affaires.» A. Regent est rapidement monté dans la hiérarchie et a

occupé plusieurs postes de cadre dans diverses entreprises au cours des 18 années qui ont suivi. Peu après être entré chez Brascan, il en est devenu le directeur financier.

Brascan détenait une participation de 40 % dans Noranda Inc., l'une des plus grandes sociétés productrices de minéraux et de métaux du monde. C'est là que A. Regent a découvert l'univers du cuivre, du nickel, de l'aluminium, du zinc et de l'or. En 2000, sa formation dans le secteur minier s'est rapidement intensifiée quand il a été envoyé chez Noranda pour en être le chef des finances et le vice-président à la direction. Les deux premières années ont été très difficiles en raison d'une baisse importante du prix des marchandises. Malgré les défis, il a trouvé le travail intéressant. «Les gens prétendent qu'une fois dans le secteur minier, on attrape le virus et on devient passionné. Eh bien, c'est ce qui m'est arrivé», dit-il.

En 2002, A. Regent est devenu chef des finances et président de Falconbridge Ltd., l'une des plus grandes sociétés de métaux de base en Amérique du Nord, dont Noranda détenait le contrôle. Quand Noranda et Falconbridge ont fusionné en 2005, il est devenu président de la nouvelle entité, Falconbridge Ltd. Un an plus tard, Xstrata plc, groupe minier d'envergure mondiale basé en Suisse, a avalé Falconbridge. A. Regent est retourné chez Brascan, rebaptisée Brookfield Asset Management Inc., où il a été co-chef de la direction des activités liées aux infrastructures mondiales et associé directeur.

L'élégant bureau de Aaron Regent chez Barrick est situé au 37<sup>e</sup> étage, Brookfield Place, dans le quartier des affaires de Toronto. Malgré un emploi du temps exigeant qui l'amène à voyager 40 % du temps, A. Regent semble détendu et se tient en forme en faisant tous les jours de la course à pied. Il a le sourire facile, même quand il se rappelle son pari risqué de faire de l'élimination du portefeuille de couvertures la mesure phare de sa première année à titre de président. L'opération a été un franc succès et un facteur décisif dans la décision de C. Oliver d'acheter des titres de Barrick (dans le cadre d'un Fonds) pour ses clients.

A. Regent a aussi orchestré, lors de cette première année, la création d'African Barrick Gold plc, cotée à la Bourse de Londres et dont les actions ont commencé à être échangées en mars 2010 (Barrick y détient une participation de 73,9 %). La principale raison ayant motivé la création de cette entreprise dérivée, selon Anand Beejan, CA, associé chez Raymond Chabot Grant Thornton LLP à Montréal, était la protection des intérêts de Barrick en Tanzanie, où elle possède quatre mines en exploitation et plusieurs sites d'exploration.

A. Beejan souligne que la Tanzanie est «très instable» (atteintes aux droits de la personne, violence, vols) mais «très riche en ressources». L'entreprise distincte African Barrick serait plus facile à vendre si le besoin s'en faisait sentir. Cette observation est d'autant plus juste qu'à la mi-mai, plusieurs personnes ont été tuées ou blessées dans l'une des mines de Barrick en Tanzanie après que des centaines de personnes l'ont envahie pour tenter de voler de l'or.

Lors des assemblées générales annuelles de cette année et de l'année dernière, A. Regent et P. Munk ont parlé de l'importance qu'accorde Barrick à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ils ont parlé de l'aide financière et sociale que l'entreprise apporte aux pays dans lesquels elle exploite des mines. En 2011, P. Munk s'en est pris violemment à certains organismes non gouvernementaux, activistes et marginaux, qui «ne cherchent qu'à empêcher le développement... qui disent : peu importe ce que vous faites, allez-vous en. Qu'arrivera-t-il aux employés? Ils feront la file pour obtenir des prestations sociales dans les collines de la Tanzanie ou du Pérou? Il n'y a pas de prestations sociales là-bas. Nous avons des hôpitaux, nous fournissons de l'eau potable et des logements. En nous installant dans ces pays et en y exploitant des mines, nous offrons plus que de l'argent à nos employés. Nous leur offrons la dignité.»

Pendant qu'à l'extérieur, un groupe de protestataires manifestaient dans le calme contre Barrick, A. Regent a reconnu, lors de l'assemblée annuelle de 2011, qu'en matière de RSE, «nous ne sommes pas parfaits et nous avons fait des erreurs en chemin». Il faisait surtout référence au rapport publié en février par Human Rights Watch qui a confirmé qu'une mine de Barrick, la Porgera Joint Venture (PJV), en Papouasie-Nouvelle-Guinée, avait été le théâtre de graves abus, comme le viol et le passage à tabac de personnes arrêtées par les gardes de sécurité de PJV sur les dépotoirs du site.

A. Regent a énuméré la liste des mesures prises par Barrick pour remédier à la situation à Porgera, notamment le licenciement et l'arrestation des individus impliqués et la nomination au conseil d'ad-

ministration de PJV d'un administrateur indépendant, compétent en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Pour mettre en place ces mesures, il a fait preuve de la détermination et du calme qui ont caractérisé ses deux premières années et demie chez Barrick.

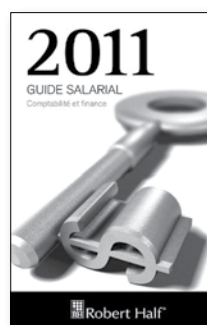
A. Regent devra exploiter à fond ces deux facettes de sa personnalité, la fermeté et la souplesse, s'il succède à P. Munk quand ce dernier décidera de passer la main, un défi de taille selon Derek Pannell, président du conseil d'administration de Brookfield Infrastructure Partners et administrateur d'African Barrick. «Aaron Regent n'aura pas la tâche facile. Les gens se demandent probablement à quel point Peter tient les rênes, et de combien de latitude dispose Aaron, dit-il. Je pense que pour Aaron, ce n'est probablement pas chose aisée de trouver un juste équilibre entre l'influence de Peter, son propre style, et la direction qu'il veut donner à l'entreprise.»

D. Pannell est d'avis que A. Regent serait à la hauteur de la tâche et le décrit comme «quelqu'un qui apprend très vite». Si l'on regarde son ascension fulgurante, il semble que A. Regent s'adapte facilement à de nouvelles fonctions plus exigeantes. Quand on lui demande d'expliquer pourquoi il a si bien réussi, et si rapidement, il vante encore une fois les mérites de sa formation de CA. «Elle m'a donné les assises et la confiance nécessaires pour avancer. Je ne pense pas qu'il y ait une meilleure façon d'être initié au monde des affaires qu'en suivant la formation de CA», dit-il avec conviction. Et son curriculum vitae en est la superbe illustration.

Paul McLaughlin est rédacteur à Toronto.



## Voici la clé pour attirer et fidéliser les meilleurs talents financiers.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du Guide salarial 2011.

Robert Half est fière d'être commanditaire présentateur du Prix du Directeur financier canadien de l'année, qui rend hommage aux dirigeants financiers ayant joué un rôle de premier plan en matière de leadership financier au Canada en 2011.

1.800.803.8367 1.800.474.4253 1.888.400.7474  
accountemps.ca roberthalffinance.ca roberthalfmr.ca

 **Robert Half®**  
L'excellence en recrutement spécialisé

© 2010 Robert Half. 0910-9009

Le passage aux IFRS s'est-il bien déroulé pour les entreprises? Sinon, qu'est-ce qui a posé problème? Et enfin, que réserve l'avenir?

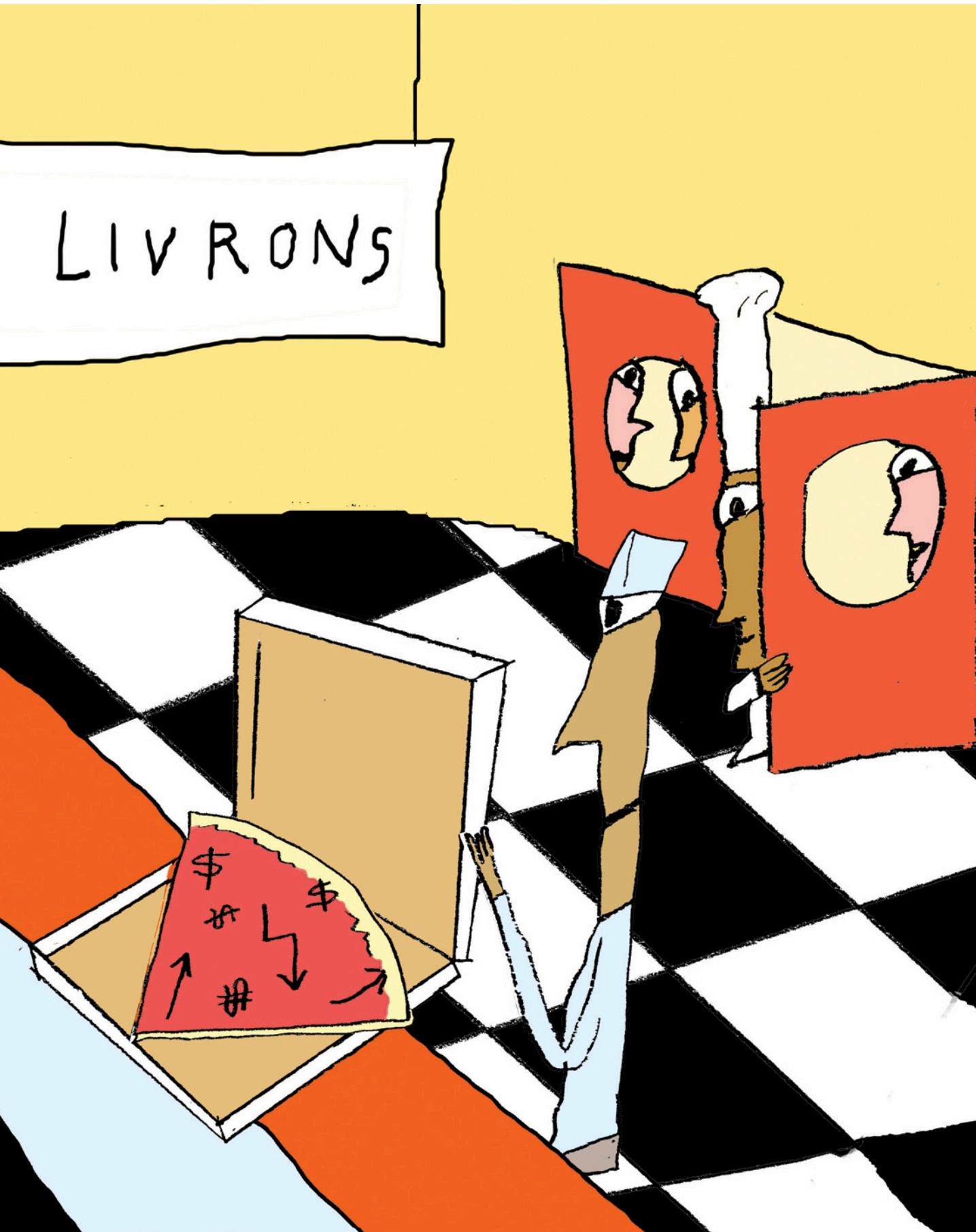
Par Robert Colapinto

# La longue route des IFRS

LE GÉANT DU SECTEUR MINIER, TECK RESOURCES LTD., a préparé de nombreux rapports trimestriels au fil des ans. Mais la préparation du premier rapport trimestriel de 2011 s'est révélée une toute autre histoire. Une équipe du service des finances a travaillé d'arrache-pied au cours des deux ans qui ont précédé la publication de ce rapport. On a retenu les services de conseillers,

Illustration : MIKE CONSTABLE





mais l'équipe interne a fait la majeure partie du travail. Les comités d'audit et les auditeurs ont participé à toutes les étapes. Or, malgré le travail abattu, Teck ne pouvait prédire quel accueil recevrait son rapport trimestriel. Sa seule certitude était que, de janvier 2011 à la date du dépôt, près de deux ans de travail allaient se terminer par un sprint de 90 jours et culminer avec la publication d'un rapport qui refléterait un changement significatif dans la manière dont les entreprises canadiennes évaluent, comptabilisent et communiquent leurs opérations financières.

L'application du nouveau référentiel des IFRS est maintenant chose faite dans les bilans des sociétés cotées au Canada. Mais après le dépôt d'un peu plus de 4 100 rapports du premier trimestre en IFRS auprès des autorités de réglementation, ces sociétés n'ont qu'un court répit pour revenir sur ce qui aura été, pour nombre d'entre elles, une tâche colossale.

«Nous avons tout simplement refusé de passer par toute la gamme des émotions du processus de deuil, soit le déni, la peur, la colère, la dépression, puis l'acceptation», dit en riant John Gingell, vice-président et contrôleur de Teck Resources, la plus grande société minière à exploitation diversifiée au Canada. «Nous n'avions pas de temps à perdre, il nous fallait accepter cette nouvelle réalité et nous occuper de la transition.»

À l'approche de la date butoir pour le dépôt du premier rapport trimestriel en IFRS de Teck, soit le 18 avril 2011, J. Gingell savait que son élaboration comportait de nombreux défis pour son équipe de transition. «Ce rapport nous a fait remonter au début de 2010, et même en 2009, dit-il. Nous avons dû étudier les différences entre les IFRS et les PCGR du Canada, puis faire les changements requis. Il nous a fallu procéder à de nombreuses analyses et rassembler beaucoup de nouvelles informations pour nos notes et notre rapport de gestion, et retraiter des informations comparatives préparées selon les anciens PCGR afin que les parties prenantes aient une meilleure idée de l'incidence du passage aux IFRS sur notre résultat net.»

«Quand il est question de basculement, le résultat net, c'est véritablement tout ce qui intéresse les analystes», indique George Vasic, stratège en financement par actions et chef économiste chez UBS Securities Canada Inc. «Pour moi, la conversion aux IFRS est plus un exercice comptable qu'autre chose, affirme-t-il. Nos analystes désirent simplement que les entreprises indiquent clairement dans leur premier rapport trimestriel si les chiffres qui y sont présentés sont attribuables à la performance de l'entreprise ou au passage aux IFRS.»

Chez Clearwater Seafoods, à Bedford en Nouvelle-Écosse, le travail en vue du passage aux IFRS a été entrepris dès que le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada a annoncé, en 2008, l'adoption obligatoire des nouvelles normes.

Le véritable défi pour le directeur des finances et des relations avec les investisseurs, Tyrone Cotie, CA, résidait dans l'ampleur du projet. «L'adoption d'une nouvelle norme sur les stocks ou, par exemple, sur les impôts, peut être un exercice pénible, mais l'adoption d'un nouveau référentiel, c'est une autre paire de manches.» Dans le cas de Clearwater, l'aspect le plus ardu du passage aux IFRS a été la comptabilisation des composantes des actifs, à savoir sa flotte de 14 navires de pêche au homard, à la crevette, etc.

Le calcul de l'amortissement selon les IFRS exige que ces actifs soient divisés en un plus grand nombre de composantes. «Les gens qui disent que le passage aux IFRS est essentiellement un exercice comptable ont raison, mentionne T. Cotie. Cependant, cet exercice amène inévitablement les comptables à se pencher sur l'aspect exploitation. Nous avons dû travailler en étroite collaboration avec les mécaniciens de nos navires pour déterminer quelles composantes de nos actifs devaient être amorties.»

## «L'énormité de la tâche à accomplir [...] était stupéfiante. Et nous qui avons pensé avoir une idée de l'ampleur du processus!»

Le rythme imposé par la date butoir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 aux entreprises dont l'exercice coïncide avec l'année civile a mis à rude épreuve le personnel de Clearwater, qui a dû produire le premier rapport trimestriel de 2011 peu de temps après le quatrième rapport trimestriel de 2010 et les résultats annuels de 2010. «Tout le monde a mis l'épaule à la roue, se rappelle T. Cotie. Même si l'établissement du plan de match a commencé en 2007, la stratégie de conversion a pris tout son sens lorsque les choses se sont corsées, au fur et à mesure que le printemps approchait. Ligne par ligne, nous avons analysé chaque méthode et procédure comptable. Nous avons passé en revue et testé nos systèmes informatiques afin de nous assurer que l'information serait saisie selon les exigences des IFRS. Nous avons consacré beaucoup de temps aux contrôles pour satisfaire aux obligations de conformité et d'information. L'énormité de la tâche à accomplir au cours de ces quelques mois était stupéfiante. Et nous qui avons pensé avoir une idée de l'ampleur du processus!»

«Les parties prenantes doivent reconnaître les efforts extraordinaires qu'ont dû déployer les sociétés», signale G. Vasic. «Bien sûr, l'adoption des IFRS est obligatoire, souligne Rebecca Villmann, CA, CPA, membre du CNC, mais la mesure dans laquelle cette adoption est réussie a une incidence directe sur la confiance des investisseurs. Si une société ne respecte pas la date butoir, que doit-on penser des autres aspects de ses activités et de sa structure de direction? À cette image négative s'ajoutent les conséquences réglementaires de la non-conformité, notamment l'obligation de déposer à nouveau, l'interdiction d'opérations sur les titres, ou même la radiation de la cote. La perspective de pareilles humiliations semble avoir poussé la plupart des sociétés ouvertes au Canada à déposer à temps.»

«Je n'ai pas encore entendu dire qu'une société avait manqué de temps, indique Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA. Bien sûr, certaines sociétés se sont prévaluées des délais accordés, mais aucune ne semble avoir raté la date butoir.» R. Salole croit fermement que celles qui ont été dépassées par l'ampleur de la tâche ne devraient pas déposer de documents bâclés. «Nous verrons à la fin de l'exercice, mais le pire serait que de nombreuses sociétés soient forcées de retraiter leurs rapports intermédiaires en raison d'erreurs commises dans le cadre d'un travail fait à la hâte. Ces rapports pourraient avoir induit des investisseurs en erreur.»

Déterminée à assurer une transition aussi en douceur que possible, la société Hunter Dickinson Inc. (HDI) de Vancouver a procédé à l'adoption anticipée des IFRS.





«Il existe toujours un impératif d'affaires ou une justification économique à l'appui de l'adoption anticipée», indique Philippa Wilshaw, CA, spécialiste des IFRS pour le secteur minier chez KPMG à Vancouver. Le bureau de la côte Ouest a conseillé HDI tout au long de sa transition aux IFRS en 2009. «L'adoption des IFRS peut avoir des incidences sur les conventions de rémunération ou sur les clauses restrictives. Avant de décider d'aller de l'avant avec l'adoption anticipée, il faut donc examiner les facteurs qui influent véritablement sur l'entreprise», explique P. Wilshaw.

Bernard Tan, CA, chef des finances de HDI, est celui qui a convaincu la direction générale des avantages de l'adoption anticipée. «J'ai obtenu des consensus sur les questions qui, selon Philippa, risquaient de poser problème, dit-il. Il faut dire que, compte tenu du fait que notre groupe minier chapeaute un certain nombre d'entreprises cotées et d'entreprises à capital fermé envisageant de faire un premier appel public à l'épargne, l'idée d'un passage intégral aux IFRS pour 2011 se présentait comme une impossibilité sur le plan logistique.» Le plan de B. Tan et de KPMG consistait à échelonner la transition, société par société, en commençant par la mine Northern Dynasty Minerals Ltd., en 2009. «Il y avait alors peu de projets de transition avec lesquels nous comparer, se souvient B. Tan. C'était en fait un peu effrayant.»

Tous les grands cabinets ont mis sur pied des services spécialisés consacrés à la préparation des différents rapports trimestriels et annuels de 2011. Comme KPMG, ils offrent des modèles, des listes de contrôle et des guides sur le passage aux IFRS. «Dans notre cas, précise B. Tan, nous avons suivi le modèle de KPMG : détermination de l'étendue du projet, habilitation du personnel et affectation des ressources, exécution du processus et, finalement, basculement aux IFRS et suivi de l'incidence de l'application des nouvelles normes.»

B. Tan n'a eu que quelques surprises, mais elles étaient de taille. D'abord, HDI s'est lancée dans la transition vers les IFRS au moment même où frappait la crise financière mondiale en septembre 2008, alors que les ressources intellectuelles et autres de la société auraient très bien pu servir à régler des questions plus pressantes, comme assurer sa survie.

Une fois la tempête économique passée, B. Tan a été étonné par la complexité du travail à exécuter pour compiler toutes les données comparatives historiques nécessaires afin d'aboutir à un premier rapport trimestriel en IFRS qui soit analysable. «La tâche s'est avérée extraordinaire. Il a fallu déployer des efforts considérables pour acquérir une compréhension satisfaisante des multiples causes et effets des différences entre les PCGR et les IFRS», souligne-t-il. «Le livre qui contient les interprétations des IFRS est probablement deux fois plus épais que celui des normes IFRS elles-mêmes, explique en riant P. Wilshaw. Mais les entreprises ayant une obligation d'information du public doivent absolument s'y référer si elles désirent se conformer efficacement aux IFRS.» Pas surprenant alors qu'à l'approche de la date butoir du 1<sup>er</sup> janvier 2011, certaines sociétés se soient rabattues sur des mesures «provisoires» pour consolider leurs activités de conformité.

Selon Gordon Beal, CA, directeur de l'Orientation et du soutien à l'ICCA, l'utilisation de feuilles de calcul, par exemple, qui peut sembler une solution rapide, facile et peu coûteuse, ne peut suffire à long terme. «Il s'agit d'un outil pratique pour répondre aux exigences de la double présentation de l'information en 2010. Certains s'en sont



## Accès Emploi<sup>MC</sup> de l'ACP

### Jumeler les meilleurs emplois aux candidats de choix

**EMPLOYEURS**

Promouvoir vos offres d'emploi auprès d'une communauté de la paie engagée

- Plus de 63 000 recherches d'emploi chaque mois
- Plus de 3 700 chercheurs d'emploi enregistrés
- Plus de 3 500 CV dans la base de données



Consultez le site d'emploi qui fait autorité dans la profession de la paie au Canada!

<http://www.payroll.ca/go/?ae>



servis pour comptabiliser les composantes de leurs immobilisations et rassembler les informations à fournir en notes, explique-t-il, mais ces feuilles échappent aux contrôles informatiques structurés et sont par conséquent davantage exposées à toutes sortes d'erreurs.» Excel, par exemple, peut être facilement manipulé dans le but de créer des formules comptables hautement complexes. «D'une part, sans contrôles structurés, comment s'assurer que les bonnes données sont saisies? D'autre part, la conception de la formule utilisée sur la feuille de calcul est-elle appropriée?», s'interroge G. Beal. Il craint en outre que certaines organisations n'aient pas encore adapté leurs systèmes comptables aux IFRS, qu'elles produisent toujours des chiffres établis selon les PCGR et qu'elles se servent ensuite des feuilles de calcul pour convertir leurs états financiers PCGR en IFRS. «Mais, soupire-t-il, le temps des PCGR est révolu. Nous sommes aujourd'hui à l'ère des IFRS.»

Il existe une autre mesure «provisoire» tout aussi insidieuse. Il arrive en effet que certaines organisations s'appuient trop sur des experts externes en IFRS. «Le recours à de l'aide externe se défend en pleine période de pointe, mais il faut un jour se défaire de ces béquilles pour permettre le développement des compétences nécessaires à l'interne», indique Rebecca Villmann.

Même s'il ignore quelle a été l'ampleur véritable du recours à des mesures improvisées, G. Beal est convaincu que plus on approchait de la date butoir, plus l'attrait de ces mesures devenait irrésistible. «Je crois néanmoins que les sociétés qui utilisent ces solutions temporaires vont bientôt regarder au-delà de l'année de transition et du premier trimestre IFRS. Elles savent que ces mesures ne peuvent subsister dans le nouveau contexte mondial des IFRS.»

Le coût financier du passage aux IFRS a été et demeurera un défi de taille. Selon les résultats du dernier sondage publié au Canada par l'association Dirigeants financiers internationaux (FEI), intitulé *IFRS Readiness in Canada 2010*, 36 % des répondants avaient prévu consacrer entre 100 000 \$ et 500 000 \$ à leur passage aux IFRS. «Et dans le cas des grandes entreprises, nous sommes convaincus que ces dépenses ont été beaucoup plus élevées», soutient T. Cotie, qui est également président du comité de FEI sur l'information publiée par les sociétés. De fait, le rapport indique que 43 % des sociétés dont le chiffre d'affaires se situe entre 1 et 5 milliards \$ consacraient

vraisemblablement entre 500 000 \$ et 5 millions \$ à leur passage aux IFRS. «Le coût, ajoute T. Cotie, dépend dans une large mesure du secteur d'activité de la société, de son envergure internationale et de la complexité de ses activités.»

Aidée de PricewaterhouseCoopers et d'Ernst & Young, CAE Inc. a affecté une équipe de huit personnes et un montant non dévoilé à la transition aux IFRS. Le constructeur de simulateurs de vol au chiffre d'affaires de plus d'un milliard \$ a entrepris sa transition

## Pour les analystes bien au fait des subtilités des IFRS, la partie narrative de l'information financière est dorénavant plus précise.

en décembre 2007 et a commencé à publier, à l'interne, des informations comparatives PCGR/IFRS au début d'avril 2010. «Notre comité directeur comptait non seulement des membres provenant du service des finances, mais aussi de tous les services de notre entreprise, y compris l'équipe de direction», précise le directeur du projet IFRS, Constantino Malatesta, CA, CPA.

CAE a grandement bénéficié de sa capacité de faire appel à ses experts internes travaillant à l'étranger, en plus de ceux de son siège social de Montréal. «Comptant 32 établissements dans le monde, notre société a eu la tâche beaucoup plus facile parce que nos experts, en particulier nos collègues européens, étaient déjà familiers avec les IFRS, indique C. Malatesta. «Ils se sont assurés que nous comprenions bien les problèmes et que tous les contrôles nécessaires étaient mis en place. La tâche s'est avérée lourde, mais l'expérience nous a permis de mieux raconter l'histoire de la société.»

Pour les analystes bien au fait des subtilités des IFRS, la partie narrative de l'information financière est dorénavant plus précise. «Le nouvel état des flux de trésorerie, par exemple, donne une image beaucoup plus claire de l'utilisation de la trésorerie sans que l'on ait à déchiffrer différents éléments du résultat net», indique David Tyerman, directeur général, Transports et produits industriels, chez Canaccord Genuity. Spécialiste des avions, des trains et des automobiles, D. Tyerman a récemment terminé l'établissement de ses prévisions fondées sur les premiers rapports trimestriels de 2011 des sociétés Air Canada, WestJet, Linamar Corporation, Martinrea International Inc. et New Flyer Industries. «Les normes IFRS sont

beaucoup plus transparentes pour des éléments essentiels tels que le rendement du capital investi, dit-il. Elles m'ont donc été bien utiles pour comprendre le potentiel de bénéfices et de performances à long terme de ces sociétés.»

Avec un chiffre d'affaires de près de 18 milliards \$ et une présence sur tous les marchés importants où l'information est présentée en IFRS, Bombardier Inc. avait hâte de délaissé les PCGR du Canada. Ce géant du transport et de l'aérospatial a procédé à la transition entièrement à l'interne. Bombardier a convoqué les médias à une conférence le 19 janvier dernier dans le but exprès d'expliquer les différences entre ses informations fournies selon les PCGR et celles



Accédez aux  
125 000  
vrais décideurs du monde  
canadien des affaires

Pour information :  
Serge Gamache 450-651-4257  
ou : [sergegamache@videotron.ca](mailto:sergegamache@videotron.ca)

fournies selon les IFRS. «Nous nous sommes dits que la présentation de nos résultats du premier trimestre, qui intégrait un grand nombre de changements, sèmerait la confusion dans le marché, souligne Jean Paré, vice-président, Information financière. En tenant une séance d'information sur l'incidence de l'adoption des IFRS sur notre bilan d'ouverture et sur nos données des premier et deuxième trimestres, nous avons aidé les analystes et renforcé notre idée sur l'étendue du travail à venir.»

Malgré les nombreuses ressources dont il disposait, J. Paré admet que les dernières étapes de la transition ont constitué un processus difficile mais éclairant. «Je n'en revenais pas du nombre de différences subtiles dans les détails, dit-il. Au début, les PCGR et les IFRS semblaient similaires, mais non.» Il se doutait cependant que, selon les IFRS, le déficit du régime de retraite de la société devrait migrer vers le bilan.

«Pour tous ceux qui ont un régime de retraite à prestations déterminées, la différence est de taille, de dire D. Tyerman. Ces régimes étant souvent gravement sous-capitalisés, les caisses de retraite affichent un important déficit qu'il faut bien sûr compenser par un ajustement du compte de capital.» J. Paré craignait que les analystes ne mettent pas cette importante baisse dans le contexte des IFRS. «Nous avons craint qu'en voyant cela, certains se disent qu'ils n'avaient plus affaire à la même société alors qu'en fait, le profil de risque de l'entreprise n'a pas changé.»

À mesure qu'approchait la date du dépôt de son premier rapport trimestriel en IFRS (prévu pour le 30 juin dernier), la société CAE travaillait elle aussi très fort pour fournir une information aussi transparente que possible aux parties prenantes. Dans ses rapports de gestion publiés à compter de 2009, elle a su expliquer les changements qu'elle prévoyait faire et leur incidence sur son résultat net.

En tant que membre du Groupe de discussion du CNC sur les IFRS, C. Malatesta était à même d'évaluer les problèmes et les progrès des sociétés ouvertes, petites et grandes. «Des présentations distinctes, comme celles de Bombardier, et la publication de rapports de gestion détaillés sur le plan quantitatif sont essentielles, dit-il. Par exemple, nous avons précisé, dans notre rapport de gestion, non seulement où se situaient les différences attribuables aux IFRS, mais aussi les endroits où, selon nous, il n'y aurait probablement pas de différences. Cette façon de faire a permis d'atténuer les surprises et d'accroître la transparence de notre information.»

Dans le cas de Bombardier, la société souhaitait expliquer clairement aux parties prenantes qu'elle utilisait aussi les IFRS comme tremplin pour procéder à un changement radical dans la comptabilisation des produits d'exploitation de sa division aérospatiale, dont le chiffre d'affaires est de 9 milliards \$ US.

Selon les PCGR du Canada, dans le cas des gros avions d'affaires, les produits d'exploitation étaient comptabilisés au moment de la livraison, même lorsque la carlingue n'était pas encore peinte et que l'intérieur n'était pas personnalisé; dans le cas de tous les autres avions, la comptabilisation des produits avait lieu uniquement une fois l'avion complètement terminé.

Profitant du passage aux IFRS, Bombardier ne comptabilisera désormais les produits que lorsqu'un avion sera complètement terminé, quel qu'en soit la taille ou le modèle. «Ce changement a été perçu comme étant conforme aux IFRS, indique J. Paré, et c'était une décision avisée, tant à l'interne que du point de vue du marché parce que cela simplifiait notre processus et nous donnait une plus grande visibilité. Nous nous sommes engagés à long terme sur une voie conforme aux IFRS, qui constitueront, à notre avis, un référentiel comptable solide et durable.»

Comme un certain nombre de projets importants liés aux IFRS sont toujours en cours à l'IASB (décisions quant aux méthodes à adopter à l'égard des contrats de location et des instruments financiers), le nouveau contexte de l'information financière n'a pas fini d'évoluer. «Il y a encore beaucoup de mouvement, souligne P. Wilshaw. La route qui nous a conduit au rapport du premier trimestre a été passablement longue, mais celle qu'il faudra parcourir pour aboutir aux informations à fournir dans les états financiers annuels est très différente. Les sociétés ont encore beaucoup de chemin à faire d'ici la fin de leur exercice, poursuit-elle. Et elles auront parfois l'impression qu'il s'agit d'une route sans fin.»

Robert Colapinto est rédacteur-pigiste à Toronto.

## POUR DÉTERMINER LA JUSTE VALEUR MARCHANDE D'UNE POLICE D'ASSURANCE VIE

### FIRME D'ACTUARIES ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE

418 627-4095

1 866 877-7782

[www.cgasconseil.ca](http://www.cgasconseil.ca)



## Cousu de fil blanc

Certains fraudeurs sont très futés, tandis que d'autres sont carrément stupides, voire comiques



Il n'est pas rare que les fraudeurs soient admirés. Ils font preuve d'intelligence, de charme et de ruse, usant de stratagèmes souvent brillants et incroyablement audacieux. Leurs «exploits» sont parfois glorifiés, aussi immoraux et illégaux soient-ils.

Toutefois, ce ne sont pas tous les fraudeurs qui attirent bien involontairement notre admiration. Pour chaque Frank Abagnale Jr., le maître de la fraude et de la fausse identité interprété par Leonardo DiCaprio dans le film *Arrête-moi si tu peux*, il existe une infinité de magouilleurs maladroits, gaffeurs et franchement stupides qui ne réussissent qu'à faire rire les enquêteurs.

Mélanie (prénom fictif) appartenait clairement à cette dernière catégorie. Peu après son embauche à titre de commis comptable dans une entreprise ontarienne de fabrication à la fin des années 1990, les ventes de l'entreprise ont

chuté, donnant lieu à la mise à pied de nombreux employés. Après cette vague de congédiements, il ne restait plus que Mélanie et le directeur des finances au service de la comptabilité. Au début des années 2000, l'entreprise avait repris du poil de la bête. Les ventes et les profits étaient à leur plus haut, mais le propriétaire de l'entreprise, craignant un autre ralentissement économique, préférait tenir le nombre d'employés au minimum.

Avec le temps, Mélanie s'était révélée travaillante et compétente. Elle était appréciée et on lui faisait confiance. Le directeur des finances approchait de la retraite après plus de 30 années de service. Il était aux prises avec de graves problèmes de santé, avait de moins en moins d'énergie à consacrer à son travail et il délégua un nombre croissant de responsabilités à Mélanie. Il lui a même confié l'approbation de toutes les factures, sauf celles dans les six chiffres. C'est alors que Mélanie a décidé d'améliorer son niveau de vie, car la commis comptable n'était pas heureuse.

À 43 ans, divorcée depuis peu, elle avait dû emménager avec sa mère parce qu'elle avait été ruinée par son ex-mari qui avait perdu toutes leurs économies dans un placement à haut risque. Son emploi ne faisait qu'ajouter à sa misère, et sa charge de travail s'était indûment alourdie du fait des absences répétées du directeur des finances. Esseulée et aigrie, elle s'est dit que la vie lui devait bien un petit quelque chose.

À son avis, elle méritait un salaire beaucoup plus élevé que celui qu'elle gagnait, mais elle savait qu'une augmentation était hors de question. Elle s'est alors tournée vers un stratagème d'exécution simple et, pour son plus grand bonheur, incroyablement efficace. Elle a créé un fournisseur fictif qui facturait de grosses sommes à l'entreprise, mais toujours sous le seuil nécessitant l'approbation du directeur des finances.

En dix mois, elle a volé près d'un million de dollars. Elle aurait pu quitter le domicile de sa mère, mais elle préférait amasser le plus d'argent possible en banque et ensuite déménager au Brésil, pays qui n'a pas de traité d'extradition avec le Canada et où elle avait un bon ami. C'était bien la seule partie intelligente de son stratagème.

Mélanie n'avait pas pensé qu'elle risquait d'être démasquée lors de l'audit annuel de l'entreprise. Elle n'avait rien fait non plus pour compliquer la tâche d'un enquêteur, même un comptable sans expérience. En effet, le fournisseur fictif s'appelait «Mélanie Holdings» et les chèques étaient envoyés chez sa mère. Mélanie les déposait alors dans un compte d'entreprise ouvert à son nom pour Mélanie Holdings.

Pour faciliter un peu plus la tâche des auditeurs, elle conservait les chèques encaissés au bureau dans un dossier qu'elle avait appelé «Mélanie Holdings». «Je croyais que ce serait amusant qu'ils constatent ma disparition et trouvent le dossier», a-t-elle dit plus tard au juricomptable chargé d'établir le montant de la fraude et de voir si elle en avait commis d'autres (c'était la seule).

Le juricomptable a préparé un rapport et l'a remis à la police, qui a trouvé la preuve suffisante pour une arrestation. Mélanie soupait avec sa mère lorsque la police est arrivée à sa porte. Elle s'est tournée vers sa mère et lui a dit calmement : «Maman, j'ai fait une bêtise, mais j'ai seulement pris un peu d'argent de mon employeur...» Au lieu d'aller au Brésil, Mélanie est allée en prison. Malgré l'amateurisme de ce subterfuge, il existe de nombreux autres fraudeurs qui font passer Mélanie pour un génie.

En juin 2000, Kevin Jackson, 49 ans, de Hyde Park (Utah), a été arrêté pour avoir tenté d'encaisser une obligation au porteur de 100 millions \$ US émise par la Réserve fédérale américaine en 1934. Pendant son procès, M. Jackson a dit avoir reçu l'obligation d'un général philippin anonyme. Ces obligations auraient été émises en faveur de nations européennes pendant la Deuxième Guerre mondiale pour raviver leurs économies. Or, le procureur a indiqué que la Réserve fédérale n'avait jamais émis d'obligations en coupures de plus de 1 million \$ US. M. Jackson a au moins le mérite d'avoir visé haut.

Pour sa part, en 2008, Jonathan Hambly, un Britannique de 25 ans, a voulu encaisser un chèque falsifié d'une valeur de 400 £. Il a présenté le chèque à une caissière en lui disant qu'il s'agissait du

remboursement du dépôt de garantie qu'il avait donné à son ancien propriétaire. La caissière lui a demandé son nom et son adresse, qu'il a fournis sans hésiter. Elle l'a ensuite informé qu'elle ne pouvait pas encaisser son chèque. «Pourquoi pas?», a demandé M. Hambly. «Parce que la Midland Bank n'existe plus», a-t-elle répondu, cette banque ayant été acquise par la HSBC en 1999.

M. Hambly s'est enfui, mais la police l'a vite retrouvé chez lui. Selon le *Daily Mail*, son avocat a demandé la clémence de la Cour, invoquant que son client avait bu six bières avant de tenter d'encaisser son chèque. L'accusé s'en est tiré avec une amende de 60 £ et 120 heures de travaux communautaires.

Tout aussi incompetent sinon plus, Clifton Wright, 44 ans, s'est fait arrêter devant l'édifice du FBI à Monroe (Louisiane) en mai 2009. Il avait concocté un plan ambitieux visant à frauder une entreprise du Minnesota qui vendait des téléphones cellulaires remis à neuf. M. Wright a commandé 50 téléphones, donnant l'adresse du FBI à Monroe comme adresse de livraison, et envoyé à l'entreprise une traite bancaire de 2 359,45 \$ US.

Il comptait intercepter le camion de livraison devant l'édifice du FBI, puis convaincre le conducteur de lui remettre les téléphones

## Pour chaque Frank Abagnale Jr., le maître de la fraude [...] dans le film *Arrête-moi si tu peux*, il existe une infinité de magouilleurs maladroits, gaffeurs et stupides.

en lui montrant les documents du fournisseur, ce qui lui éviterait les longues procédures de sécurité du FBI. Or, une faute d'orthographe sur la traite a éveillé la méfiance de l'entreprise. Celle-ci a contacté le FBI à Monroe, qui a attendu que l'homme fasse signe à un camion de livraison pour l'arrêter. Non seulement M. Wright a-t-il été accusé de fraude, mais il se trouve qu'il était aussi recherché par la justice d'un autre État.

Ronald Evano et sa femme Mary, un couple du Massachusetts, ont eu quant à eux une idée beaucoup plus saugrenue, mais également dangereuse pour leur santé.

Avant leur arrestation en 2005, ils prenaient des repas dans des restaurants, des hôtels et des épiceries du nord-est américain et parsemaient des éclats de verre sur leur nourriture. Ils se présentaient ensuite à l'hôpital pour se faire soigner et poursuivaient en justice les établissements où ils avaient mangé.

Cette douloureuse technique leur a rapporté plus de 200 000 \$ US en dommages-intérêts. Par ailleurs, à 49 ans, ils avaient accumulé 100 000 \$ US en frais d'hospitalisation impayés. Ronald Evano a demandé la clémence du tribunal, expliquant au juge que sa femme et lui étaient des Roms et qu'ils avaient besoin de cet argent pour payer les dots et les noces de leurs enfants selon les coutumes de leur peuple. M. Evano et sa femme ont écopé de cinq et quatre ans de prison respectivement, en plus d'être condamnés à rembourser 340 000 \$ US.

Les fraudeurs à l'assurance relèvent souvent du crétinisme, car les fraudeurs semblent croire que leurs dires ne feront l'objet d'aucune enquête. C'est sûrement ce que pensaient deux voyageuses britanniques de 23 ans, qui plus est diplômées en droit, qui ont voulu

faire payer, par leur assureur, une partie de leur voyage de neuf mois autour du monde qui se terminait au Brésil en juillet 2009. La veille de leur retour, Shanti Andrews et Rebecca Turner ont déclaré à la police de Rio de Janeiro qu'elles s'étaient fait voler de l'argent, une caméra, un iPod, un téléphone et des valises, le tout d'une valeur d'environ 1 000 £, quelques jours auparavant lors d'un long trajet en autobus. Elles avaient décidé de déclarer le vol pour pouvoir réclamer la somme à leur assureur une fois de retour en Angleterre, disaient-elles.

Les vols de ce genre étant très fréquents, elles croyaient sans doute que les policiers n'y verraient que du feu, mais elles se trompaient. En fait, les policiers étaient très conscients du nombre élevé de fraudes à l'assurance voyage et savaient que la plupart des fraudeurs déclarent un vol juste avant de rentrer chez eux.

Alertés par le comportement des voyageuses, les policiers les ont escortées jusqu'à leur auberge, où ils ont eu vite fait de trouver les objets supposément volés. Mmes Turner et Andrews ont dû passer six jours dans une prison infestée de rats, avant d'être libérées sous caution. Un mois plus tard, elles ont plaidé coupable et ont été condamnées à 16 mois de travaux communautaires, mais cette décision a par la suite été infirmée, la fouille policière ayant été jugée illégale.

Selon le site [allbusiness.com](http://allbusiness.com), on comptait 4 300 cas de fraude de cet ordre au Royaume-Uni en 2008, d'une valeur totale de 5 millions £, une goutte d'eau comparativement aux 400 millions £ dûment versées aux assurés.

Il est également illégal de feindre sa propre mort. Selon la *Law Society Gazette*, environ 1 000 Américains le font chaque année. En décembre 2005, Kimberly Du, 36 ans, de la ville de Des Moines (Iowa), a rédigé un faux avis nécrologique qui semblait tiré du *Des Moines Register* et envoyé une lettre prétendument signée par sa mère à un juge, l'informant du décès de sa fille dans un accident de voiture. Mais pourquoi?

Il semble qu'elle ait cru que feindre sa mort serait le meilleur moyen de ne pas avoir à payer les contraventions qu'elle avait accumulées, oubliant que cela ne changerait rien à la source même de

son problème. Or, en janvier 2006, elle a attrapé une autre contravention, et c'est alors que la police a découvert sa fausse mort. Du coup, son simple délit s'est transformé en une infraction grave passible d'un maximum de cinq ans de prison. Elle a été condamnée à une amende de 500 \$ et à deux ans de probation.

Selon Ed Scarborough, du *Virginia Lottery Department*, la palme de l'idiotie revient à un homme qui prétendait posséder le billet gagnant d'un gros lot en 1998. Il s'est présenté aux bureaux de la loterie avec un bordereau où figurent les numéros gagnants du tirage et que tout le monde peut se procurer auprès des vendeurs de loterie. «Cet homme a tout de même réussi à convaincre des amis de l'accompagner à Richmond pour aller chercher ses millions», affirme M. Scarborough.

Le dernier exemple est sans doute une légende urbaine, mais il est amusant. Dans les années 1990, des policiers de la Pennsylvanie auraient mis, sur la tête d'un fraudeur, une passoire qu'ils avaient rattachée à une photocopieuse, en prétendant qu'il s'agissait là d'un détecteur de mensonges. Ils ont mis une feuille portant les mots «Il ment» sous le couvercle de la machine. Chaque fois que les policiers doutaient de la véracité des réponses de l'homme, ils pressaient le

## Les fraudes à l'assurance relèvent souvent du crétinisme, car les fraudeurs semblent croire que leurs dires ne feront l'objet d'aucune enquête.

bouton d'impression. L'homme aurait fini par tout avouer.

Si seulement c'était toujours aussi facile. Si seulement tous les escrocs étaient de parfaits amateurs. Hélas! Ce n'est pas le cas. Il faudra donc continuer à mettre les bouchées doubles pour démasquer les fraudeurs talentueux.

David Malamed, CA•EJC, CPA, CFF, CFE, CFI, est associé en juricomptabilité chez Grant Thornton LLP à Toronto et il dirige cette rubrique.

## Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien

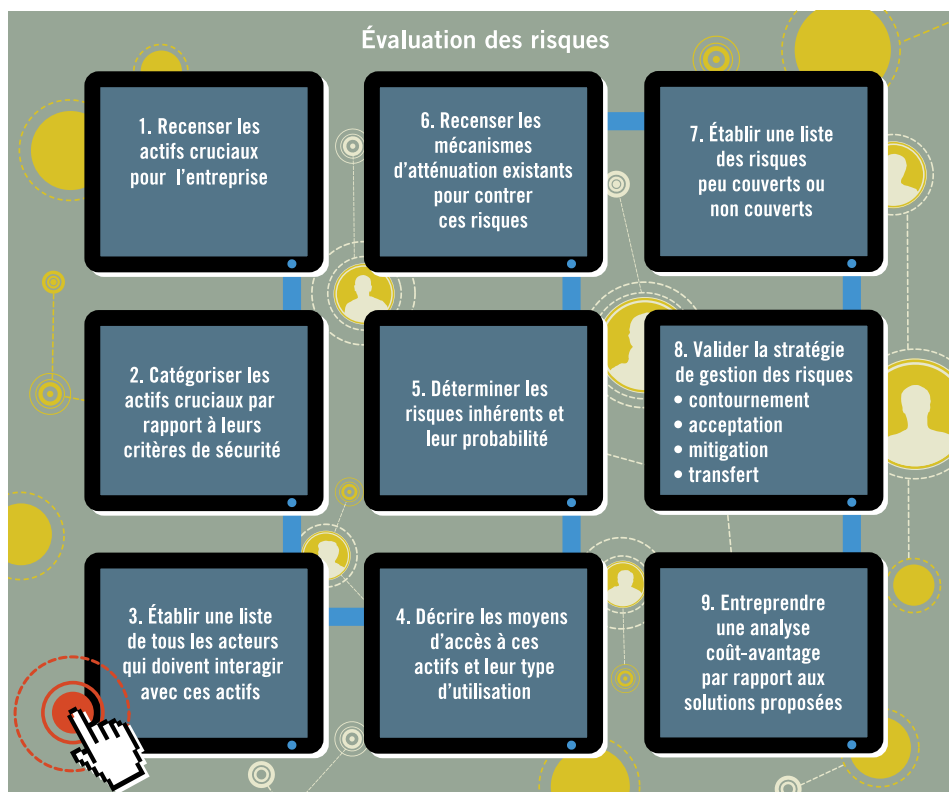


### Faites connaître votre entreprise à plus de 125 000 lecteurs

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

## Gérer les risques à l'entrée

Une gestion informatique des accès basée sur les risques protège les actifs cruciaux de l'entreprise



La gestion informatique des accès et des identités est désormais une question capitale pour les entreprises depuis la mise en place de contrôles internes renforcés, compte tenu d'un contexte réglementaire de plus en plus exigeant. Il ne s'agit plus aujourd'hui de gestion traditionnelle des portes d'entrées des systèmes d'information par un administrateur de systèmes, mais de gestion complexe et décentralisée.

La mondialisation des échanges a entraîné un besoin accru de liens de communications avec les clients et les fournisseurs, par exemple au moyen de plateformes spécialisées, de réseaux extranet, d'échanges de données informatisées (EDI), d'espaces de collaboration sécurisés ainsi que de serveurs FTP. L'évolution des technologies permet maintenant

la mobilité de l'information et un trafic important de voix et de données (Wi-Fi, Blackberry, etc.). Par conséquent, la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée s'amenuise de plus en plus. À cette évolution s'ajoutent l'utilisation croissante des médias sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.), le recours fréquent à l'impartition ainsi que la multiplication des places d'affaires et des bureaux de représentation.

Enfin, les concentrations d'entreprises, les fusions ou acquisitions de même que la dématérialisation de certains actifs et de certains services ont modifié la structure de l'entreprise d'origine. Elle a dépassé ses frontières traditionnelles et se caractérise maintenant par la coentreprise, la délocalisation et la virtualisation.

Comment l'entreprise peut-elle poursuivre ses activités selon le schéma traditionnel d'administration de ses systèmes sans tenir compte du contexte radicalement différent

dans lequel elle doit maintenant évoluer? Nous proposons une approche de gestion des accès et des identités fondée sur les risques, afin de minimiser l'incidence de situations qui pourraient être préjudiciables à l'entreprise, à sa réputation, à ses actifs, aux conditions de travail de ses employés et à ses relations d'affaires avec des tiers.

### Vers une gestion de plus en plus complexe

Les administrateurs de systèmes et les responsables de la sécurité informatique d'une entreprise sont confrontés à de nouveaux défis. L'évolution du contexte réglementaire, combinée à l'éclatement des TI hors des murs de l'entreprise, créent des situations complexes sur lesquelles il est difficile de statuer. Des problématiques comme l'accès à Facebook pour les employés pendant les heures de travail peuvent susciter de vives discussions quant à la sécurité de l'information figurant sur les pages personnelles. Cet accès peut compromettre la confidentialité des données de l'entreprise.

De plus, la multiplication des téléphones intelligents dotés de leurs propres paramètres d'authentification, qui peuvent être activés ou désactivés à volonté génère un surcroît de travail pour les services de soutien informatique qui doivent veiller à ce que les mécanismes d'accès à l'information restent robustes. Mentionnons aussi l'utilisation croissante des supports amovibles, comme les clés USB, une source additionnelle de fuite potentielle d'informations.

L'importance accrue accordée aux coûts fixes des entreprises et la course à la compétitivité sur le marché mondial poussent celles-ci à délocaliser leurs activités et leurs services de soutien. Ces tendances, combinées à l'essor de l'informatique en nuage (*cloud computing*) et de la virtualisation présentent des risques quant à la confidentialité, à l'intégrité, à la disponibilité et à la non-répudiation de l'information échangée. Quelles sont les garanties de l'impartiteur que les accès aux informations de l'entreprise dont il est le fournisseur sont exempts de tout risque de divulgation à l'interne et à l'externe? Cette question est d'autant plus pertinente que ce même impartiteur peut à son tour devoir externaliser une partie de ses propres activités.

Les divers contextes réglementaires comme la Loi Sarbanes-Oxley et le règlement 52-109 avaient cerné certains des enjeux liés à la gestion des accès et des identités : la suppression systématique des accès après le départ d'un employé pour prévenir tout risque d'utilisation non autorisée de ceux-ci, la création d'accès autorisés par le gestionnaire responsable et la révision périodique des accès pour garantir leur adéquation aux besoins d'affaires.

La démocratisation des solutions progiciels, alliée aux solutions internes, la multiplication des logiciels spécialisés, la diffusion des fichiers de nature logicielle (tableurs Excel, bases de données Access, etc.) s'ajoutent à la complexité de l'administration de ces systèmes. En définitive, ceux-ci s'appuient la plupart du temps sur l'adoption d'un système d'authentification unique (*single sign-on*) regroupant toutes les authentifications en un seul outil. Ces solutions ne règlent cependant pas tous les problèmes liés aux identités.

Par exemple, un employé cumulant plusieurs années de service et dont les tâches ont évolué peut devoir assumer plusieurs profils d'accès dans un ou plusieurs systèmes, ce qui lui confère des droits trop étendus par rapport à ses responsabilités.

L'analyse de ces conflits, appelés conflits de séparation de tâches, s'effectue manuellement dans la mesure où l'analyse est restreinte et les profils d'accès peu complexes. Toutefois, dans le cas d'une multinationale caractérisée par un taux élevé de roulement de personnel et dotée d'un système de gestion de type progiciel, la gestion des accès peut devenir impossible à gérer en raison, par exemple, des restrictions quant aux objets (accès en lecture, en exécution, en modification, etc.). La société doit alors utiliser un outil de gouvernance, gestion des risques et conformité (GRC) (*Governance Risk and Compliance*). En somme, en matière de gestion des accès et des identités, une stratégie appropriée s'impose.

### Adopter une approche par étapes

Une approche fondée sur les risques a l'avantage de se concentrer sur les enjeux capitaux pour l'entreprise en matière d'accès et d'établir des plans d'actions concluants. Elle consiste à :

1. **recenser les actifs cruciaux pour l'entreprise**, car ils doivent être traités en priorité. Il est inutile de créer des mécanismes de gestion d'accès pour des actifs de faible valeur;
2. **catégoriser ces actifs par rapport à leurs critères de sécurité** afin d'évaluer leur exposition au risque et ce, sur les plans de la

## Il ne s'agit plus aujourd'hui de gestion traditionnelle des portes d'entrées des systèmes d'information [...], mais de gestion complexe et décentralisée.

- confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité;
3. **établir une liste de tous les acteurs (propriétaires, utilisateurs internes, tiers de l'entreprise, etc.)** qui doivent interagir; ces personnes ont une responsabilité quant à ces actifs, sur les trois plans mentionnés précédemment;
4. **décrire les moyens d'accès à ces actifs et leur type d'utilisation**, soit d'inventorier les cas d'usage (lecture seule, exécution, écriture, etc.) et leur mode d'accès (à distance, avec un compte privilège, etc.);
5. **déterminer les risques inhérents et leur probabilité** pour cerner les enjeux des situations évoquées précédemment quant à l'environnement dans lequel l'entreprise doit évoluer (accès non restreint aux données de l'entreprise et de ses partenaires, etc.) et examiner les possibilités que ce risque se matérialise;
6. **recenser les mécanismes d'atténuation existants** afin de concentrer les efforts sur les situations « à risque élevé » pour lesquelles les dispositifs d'atténuation sont insuffisants ou inexistantes, comme la possibilité de modifier les données et de les corrompre sans journalisation des accès ni sauvegardes des données d'origine). Cette étape permettra aussi de relever les contrôles adéquats;
7. **établir une liste des risques peu couverts ou non couverts**;
8. **valider la stratégie de gestion de ces risques par contournement (le fait d'éviter les situations à risque), acceptation (le statu quo), mitigation (l'implantation de mesures correctives) ou transfert (l'endossement par un tiers)**;
9. **entreprendre une analyse coût-avantage**, pour que la solution la meilleure et la plus efficace soit mise en œuvre à moindre coût pour réduire les risques relevés.



## Révision périodique de l'approche

Nos expériences diverses dans le domaine de la gestion des identités nous permettent de dresser deux constats auxquels les organisations doivent être sensibilisées :

1) les organisations qui adoptent une approche globale de leur gestion des accès consacrent énormément d'efforts sans que le résultat final ne soit concluant. Selon la taille de l'organisation et de l'infrastructure, on observe souvent que les projets de refonte de gestion des accès se déroulent sur plusieurs années.

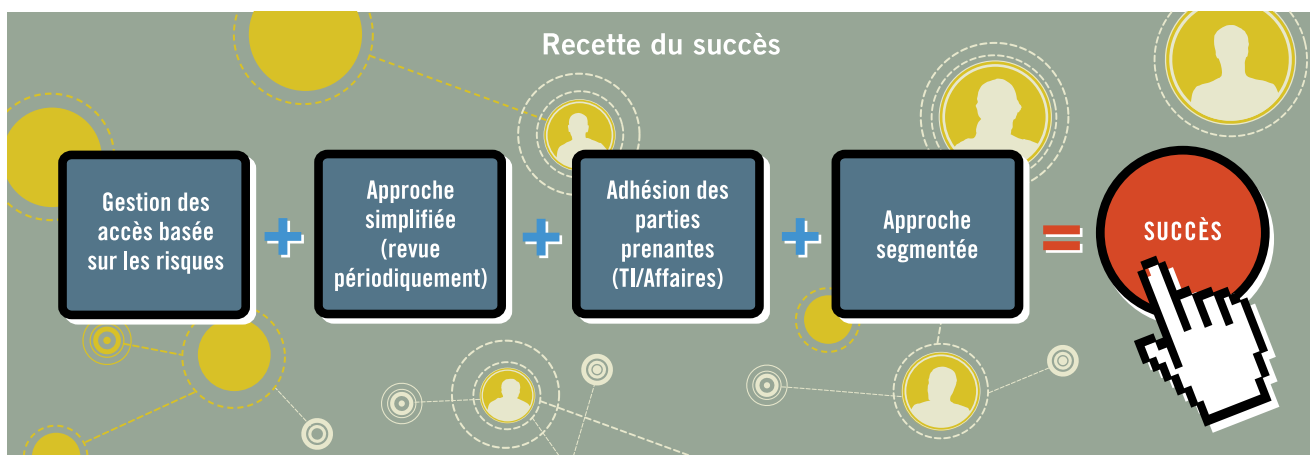
2) les processus et les systèmes de gestion des identités mis en place par les organisations connaissent, avec le temps, des problèmes de défaillances liés à un manque de ressources, d'outils efficaces ou de cohérence dans l'application du processus. Une approche méthodique et simple, telle que présentée à la section précédente, devient donc prioritaire. L'approche choisie doit tenir compte de l'évolution constante de l'environnement de l'organisation (existence de conformité à une nouvelle loi, nouvelle application, etc.).

les risques de l'organisation. Les risques de conformité ne seront donc plus les seuls éléments auxquels il faudra prêter attention.

• **Maintien de processus simples et optimisés de gestion des accès.** Les rôles et les responsabilités sont assumés principalement par les gestionnaires d'entreprise. Le succès de l'opération dépend de leur prise en charge de l'application de la politique et des procédures. Une meilleure compréhension et une meilleure communication des processus ainsi qu'une responsabilité définie et acceptée par les gestionnaires lèvera toute ambiguïté.

• **Sensibilisation d'abord auprès des gestionnaires d'entreprise et des dirigeants TI.** L'organisation doit inclure cet aspect dans son exercice de gestion intégrée des risques d'entreprise (GRE). Par conséquent, les gestionnaires et les dirigeants TI définiront les politiques et procédures à mettre en place, les contrôles nécessaires, et ils conviendront d'une meilleure façon de gérer les risques communs quant aux actifs cruciaux pour l'organisation.

Les projets réussis que nous avons pu observer étaient fondés sur



Le fait de développer ou d'ajouter des outils de gestion des accès à une nouvelle application n'est plus une option car elle alourdit le processus. Il faut plutôt se concentrer sur le renforcement du processus de gestion des accès et adopter une approche d'amélioration continue.

Jumelée à une approche simplifiée, l'optimisation du processus de gestion des identités devrait faire partie intégrante de ladite approche et serait axée sur l'évaluation périodique de la pertinence de chaque activité, des rôles et des responsabilités des intervenants touchés et des outils utilisés pour répondre aux demandes d'accès. Comme plusieurs experts le confirment, 75 % du succès tient à l'application d'un processus et 25 % aux technologies.

## Par où commencer?

Voici quelques facteurs de succès d'une saine gestion des identités :

• **Intégration de la gestion des accès et des identités au processus de gestion des risques d'entreprise.** Les objectifs de l'organisation s'aligneront sur les besoins de sécurité qui feront partie des processus de gestion des accès. Une fois ces deux aspects alignés, l'approche décrite précédemment pourra se dérouler de façon plus efficiente et efficace. En outre, la revue annuelle des risques d'entreprise obligera les responsables des processus de gestion des accès à revoir les actifs cruciaux relevés dans l'approche axée sur

la responsabilité conjointe de plusieurs services, mais aussi des gestionnaires d'entreprise et du service de la vérification interne. Les gestionnaires d'entreprise sont les propriétaires des processus et par conséquent, des actifs informationnels inhérents à ces processus.

• **Élaboration d'une approche «segmentée» de la gestion des accès.** Les organisations qui ont bien relevé le défi de la gestion des accès ont réparti la mise en place de cette gestion en plusieurs phases. Ce type de projet comporte plusieurs variables qui ne sont connues qu'une fois le projet réalisé. Il faut donc pouvoir s'ajuster rapidement afin de ne pas prendre des orientations non souhaitées qui pourraient donner lieu à une utilisation inefficace des ressources.

L'approche suggérée mobilise moins de ressources humaines et financières et permet aux organisations d'allouer des budgets spécifiques pour assurer la mise en place des processus de gestion des accès, comme l'acquisition d'un outil automatisé de GRC.

Philippe Ricart M.B.A., CISA, est premier directeur au sein du groupe Services conseils en gestion des risques au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland. Pascal Théoret, CGA, est premier directeur au sein du même groupe au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland.

Yves Nadeau, CA et associé, Gestion des risques et vérification au même bureau montréalais, dirige cette rubrique.

## Parlons-en!

Les nouvelles Normes canadiennes d'audit ont de quoi réjouir les communicateurs, même en ce qui a trait aux micro-entités

**C**ombien de fois a-t-on entendu les gens se moquer de l'incapacité des comptables à communiquer? Or, le cliché du CA aux bas bruns est complètement dépassé et totalement faux. Les CA accomplis sont de brillants communicateurs. Il arrive simplement que leur message ne soit pas toujours celui que veut entendre le destinataire. L'arrivée des nouvelles Normes canadiennes d'audit (NCA), qui s'appliquent aux audits des périodes closes à compter du 14 décembre 2010, est une bonne nouvelle pour les communicateurs.

En effet, il y est constamment question de communication avec les clients, avec les responsables de la gouvernance, dans l'équipe de mission, etc. Ce qui a toujours été considéré comme une pratique exemplaire fait désormais partie du déroulement normal de l'audit. On peut toutefois se demander s'il est exagéré d'insister à ce point sur la communication dans le cas des audits de très petites entités appelées micro-entités. En résultera-t-il un fardeau excessif pour le praticien

et une hausse démesurée des coûts de l'audit? Ce ne sera pas le cas pour le praticien qui fait preuve de bon sens et qui intègre la communication dans ses procédures d'audit courantes plutôt que de s'en préoccuper seulement après-coup.

Voici, pour chacune des étapes de l'audit, quelques conseils pratiques qui s'appliquent aisément aux micro-entités. Ces conseils vous permettront de réduire le risque d'audit, de donner satisfaction à vos clients, de rehausser la qualité de l'audit et d'avoir de la facilité à vous faire payer.

### Maintenir la relation client

Certains comptables rédigent une lettre de mission tous les ans. Il en faudra certainement une cette année pour chaque audit réalisé selon les nouvelles NCA (NCA 210, par. 10 et 13). Si vous utilisez un logiciel d'audit pour toutes les missions, la tâche sera plutôt simple.

Assurez-vous d'abord de mettre à jour chaque année votre modèle de lettre afin d'y inclure les changements nécessaires. Ensuite, veillez à ce que les champs de personnalisation soient automatiquement programmés dans le

logiciel. Vous éviterez ainsi d'avoir à modifier les champs contenant le nom, l'adresse et la date de clôture du client après l'importation du modèle de lettre dans le dossier. Grâce aux champs programmables, il est facile de personnaliser davantage les lettres en utilisant des termes tels que «l'organisme», «la fondation» ou «la société» pour désigner le client.

À cette étape, il est bon d'appeler la direction ou les responsables de la gouvernance, voire de les rencontrer, pour déterminer si les conditions préalables à la réalisation d'un audit sont réunies (NCA 210, par. 6). S'il n'est pas possible d'auditer l'entité, mieux vaut le savoir maintenant qu'après avoir officiellement accepté la mission. Pensez au temps que vous économiserez et aux problèmes que vous éviterez en traitant cette question dès le début et non en plein processus d'audit.

### Planifier la mission

Pour préparer la lettre annuelle qui indique l'étendue de même que le calendrier prévus de l'audit (NCA 260, par. 15), vous pouvez



procéder comme dans le cas de la lettre de mission, en important la lettre dans votre logiciel d'audit. Dans le cas d'une très petite mission, vous devrez bien sûr avoir téléphoné à la direction pour savoir si certaines circonstances constituent un indice de l'existence de nouveaux risques importants ou si elles nécessitent une modification de votre démarche concernant le contrôle interne pour cette mission (NCA 210, par. A13). Pour de très petites entités, vous pouvez donc entamer le travail sur place après un simple appel téléphonique (ou une visite) et deux lettres.

### Communiquer sur place

Dans le cadre de chaque audit, l'auditeur doit «acquérir une compréhension de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne, afin d'identifier et d'évaluer les risques d'anomalies significatives» (NCA 315, par. 3). Pour de très petits audits, il est avantageux de demander à un auditeur expérimenté, de préférence celui qui a réalisé l'audit précédent, de s'entretenir sur place avec la direction et le personnel du client de ce qui a changé depuis le dernier exercice.

Il s'agit d'un moyen efficace d'actualiser votre connaissance de l'organisation et de repérer les problèmes qui nécessiteront un rajustement de vos procédures d'audit, surtout dans le cas où la documentation de l'exercice précédent a été reportée dans le dossier de l'exercice considéré et qu'il ne reste plus qu'à la mettre à jour. L'intervention d'un professionnel d'expérience dans ce processus de communication réduit également le va-et-vient d'information le long de l'échelle hiérarchique et le risque qu'un élément crucial soit ignoré ou mal compris. En un tournemain, vous aurez diminué le risque d'audit tout en économisant du temps, et votre client devrait être satisfait. Vous serez gagnant sur toute la ligne.

Pour de nombreux auditeurs, la lettre de recommandations est un mal nécessaire : les états financiers sont achevés depuis longtemps, le dossier a été mis de côté jusqu'à ce que la lettre soit rédigée, mais vous avez oublié certains aspects d'un élément important. Si vous vous reconnaissez dans cette description, pourquoi ne pas modifier vos méthodes et rédiger la lettre chez le client? Avec un portable et un modèle de lettre de recommandations sauvegardé dans votre logiciel d'audit, ce n'est pas bien difficile.

Misez sur la simplicité et la compréhensibilité : quel est le problème que vous désirez signaler à la direction ou aux responsables de la gouvernance (NCA 260, sous-alinéa 13 c) iii); NCA 265, par. 9)? Qu'arrivera-t-il si le problème n'est pas réglé? Comment le client devrait-il corriger la situation? Vous pourriez même montrer la lettre à la direction sur place pour confirmer les faits. En deux temps, trois mouvements, la lettre de recommandations est prête, avant même que vous ayez quitté le bureau de votre client. Encore des économies de temps et un client satisfait!

### Opinion et rapport

Dans l'audit de micro-entités dont la direction est aussi responsable de la gouvernance, les communications ne sont pas chose complexe à cette étape. À plus forte raison si la plupart des travaux ont été réalisés sur place par un auditeur expérimenté et que les problèmes

ont été signalés et réglés au fil de l'audit. La lettre de recommandations a été rédigée et toutes les modifications à apporter au rapport d'audit, sauf celles déjà expliquées à l'étape de l'acceptation de la mission (NCA 210, alinéa 10 e), ont été communiquées pendant le travail sur place. Les autres constatations importantes découlant de l'audit ont également été communiquées au client (NCA 260, par. 16). Il n'est obligatoire de communiquer toutes ces questions au client par écrit que si, selon votre jugement professionnel, une communication de vive voix n'est pas adéquate (NCA 260, par. 19). Il ne vous reste plus qu'à délivrer votre rapport d'audit et à envoyer votre facture!

Les exigences de communication sont plus complexes lorsque la direction est distincte des responsables de la gouvernance, car il y a plus de personnes en cause. Même si les points à signaler sont les mêmes, il serait bon de structurer ou d'officialiser davantage vos communications avec les responsables de la gouvernance. Il serait aussi prudent de soumettre d'abord vos commentaires à la direction afin de vous assurer de l'exactitude des faits. Les clients se formalisent rarement des chiffres ou des faits. C'est plutôt la façon dont l'information est communiquée qui peut entraîner des frictions, surtout dans le cas de l'audit d'une micro-entité.

## Les exigences de communication sont plus complexes lorsque la direction est distincte des responsables de la gouvernance, car il y a plus de personnes en cause.

La communication occupe une place nouvelle et importante dans la formation de l'opinion de l'auditeur, qui doit désormais évaluer si la communication bilatérale a été adéquate aux fins de l'audit (NCA 260, par. 22). À noter que cette évaluation ne porte pas uniquement sur l'efficacité avec laquelle le client a communiqué avec vous, mais également celle avec laquelle vous avez communiqué avec lui.

Si vous en arrivez à la conclusion que la communication a été inadéquate d'un côté ou de l'autre, vous devriez probablement projeter cette évaluation au-delà de l'exercice considéré. Comment améliorer la communication la prochaine fois? Comment présenter vos suggestions avec tact afin qu'elles soient bien reçues? La communication est-elle déficiente au point de compromettre le déroulement des prochains audits? Dans ce cas, il convient de démissionner à la fin de l'audit, et non neuf mois plus tard.

En conclusion, les NCA comportent de nombreuses dispositions relatives à la communication qui sont obligatoires et qui contribuent à réduire le risque d'audit et à donner satisfaction au client. Si vous savez optimiser l'utilisation de votre logiciel d'audit et affecter les bonnes personnes à l'audit des micro-entités, le respect des nouvelles obligations en matière de communications deviendra pour vous une seconde nature et vous économiserez un temps précieux.

Phil Cowperthwaite, FCA, est associé au cabinet Cowperthwaite Mehta à Toronto.

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

## Une première... à de nombreux égards

À la suite des nouvelles dispositions de la loi ontarienne sur les valeurs mobilières, l'affaire Imax ouvre la porte à un recours inattendu

**L**a décision récente rendue dans l'affaire Imax sera vraisemblablement citée dans tous les litiges ultérieurs où il sera question du régime de responsabilité civile sur le marché secondaire

de la *Loi sur les valeurs mobilières de l'Ontario*.

Le 14 février 2011, le juge Corbett de la Cour divisionnaire (Cour supérieure de justice de l'Ontario) a rendu un jugement dans l'affaire *Silver and Cohen c. Imax Corp. and others*, première cause portée devant les tribunaux en vertu des nouvelles dispositions de la *Loi sur les valeurs mobilières de l'Ontario* (LVMO). Ces dispositions ont introduit un régime de responsabilité quant aux obligations d'information sur le marché secondaire.

Deux demandeurs ont soumis un projet de recours collectif en vertu de ce régime et de la common law contre Imax et certains de ses administrateurs et dirigeants. Le juge Corbett a refusé aux défendeurs le droit d'interjeter appel de la décision de 2009 qui a autorisé le recours collectif et qui a permis aux demandeurs de se prévaloir de la nouvelle cause d'action prévue par la loi. La décision de 2009 est importante, car elle est la première à traiter des nouvelles règles et à les considérer dans le contexte d'un recours collectif.

Le juge Corbett, qui était très conscient de cette importance, a indiqué clairement, dans son jugement, qu'il avait appliqué les critères nécessaires pour déterminer si l'appel était justifié et si les points soulevés par les défendeurs pouvaient être examinés équitablement dans le cadre d'un procès. Il a précisé qu'il ne cherchait aucunement à préjuger du fond du litige, mais bien à déterminer, d'après les allégations, si les prétentions des demandeurs étaient défendables en droit. Si oui, ceux-ci seraient autorisés à instruire l'affaire. Malgré ces précisions, le jugement définit les paramètres de ce type de recours, dont l'étendue dépasse manifestement ce que les défendeurs croyaient approprié.

Ces paramètres s'appliqueront vraisemblablement à l'avenir dans des affaires semblables contre des émetteurs, leurs administrateurs, leurs dirigeants et leurs spécialistes, incluant leurs auditeurs.

Les faits examinés par le juge indiquent qu'Imax a émis un certain nombre de communications publiques au sujet de ses résultats financiers de 2005 (présentés selon les PCGR américains), en vertu de ses obligations d'information continue à titre d'émetteur public. Or, des documents publics ultérieurs ont révélé que cinq de ces communications surévaluaient les produits de l'entreprise pour 2005 :



1) Imax avait omis de déclarer l'adoption d'une méthode de comptabilisation des produits beaucoup plus audacieuse que celle des années précédentes et qui faussait la perception des comparaisons avec les autres années. 2) La nouvelle méthode adoptée en 2005 n'était pas conforme aux PCGR américains. 3) Des incitatifs financiers visant à encourager les dirigeants à déclarer des produits plus élevés en 2005 afin de rendre les titres d'Imax plus attrayants auraient été l'un

SUSANNA DENTI

des motifs présumés du changement de méthode. Le juge Corbett a examiné trois grandes questions :

- Les critères nécessaires pour autoriser un recours en vertu du nouveau régime de responsabilité civile sur le marché secondaire de la LVMO étaient-ils remplis?
- Les procédures écrites permettaient-elles un recours en common law pour assertions négligentes et inexactes?
- Fallait-il autoriser un recours collectif d'envergure internationale?

Pour décider s'il y avait eu une erreur dans les motifs d'autorisation du recours intenté selon l'article 138 de la LVMO, le juge a pris en compte le rôle de «gardien» tenu par le tribunal et a conclu que le recours n'était pas une poursuite frivole. Autrement dit, le recours ne semblait pas motivé par une chute brutale de la valeur des actions; il avait un fondement objectif. On pouvait donc conclure qu'après un procès sur le fond, un juge pouvait déterminer que l'omission de déclarer le changement de méthode comptable et le choix d'une méthode de constatation des produits audacieuse et non conforme aux PCGR n'étaient pas des erreurs comptables.

Le juge s'est ensuite penché sur la suffisance des allégations de fraude, un point important puisque le régime de responsabilité prévu par la nouvelle loi comporte un certain nombre de dérogations à la common law. Par exemple, les demandeurs étaient en droit de penser que les défendeurs avaient rempli leur devoir de diligence et de se fier à certains documents publics, sous réserve des moyens de défense limités prévus dans la loi.

Par ailleurs, les défendeurs ont droit à un plafond quant aux dommages-intérêts auxquels ils pourraient être tenus. Toutefois, ce plafond ne s'applique pas lorsqu'il y a eu fraude. À cet égard, le tribunal a conclu que bien que les allégations de fraude devaient reposer sur des faits, un juge de première instance pourrait inférer de l'ensemble des circonstances qu'il y avait eu fraude. Le juge Corbett a conclu sans équivoque que les faits allégués pouvaient mener à une telle conclusion. Les demandeurs avaient donc une cause défendable et pouvaient être autorisés à entreprendre le recours.

Le juge Corbett a également examiné le fardeau de la preuve dans le cadre du recours d'origine législative. La règle générale prévoit que les demandeurs sont tenus de fournir la preuve des faits reprochés aux défendeurs. Dans le cas d'une requête visant à obtenir l'autorisation d'amorcer une action prévue par la loi, autorisation qui s'obtient au vu de procédures écrites, le tribunal a statué que le fardeau de la preuve consistait à démontrer une «possibilité raisonnable de succès». Toutefois, dans le cas où les défendeurs invoquent des moyens de défense prévus par la loi, le fardeau de la preuve n'incombe plus aux demandeurs.

L'autre question majeure visait à déterminer si les mêmes procédures écrites permettaient un recours en common law pour assertions négligentes et inexactes. En répondant par l'affirmative, le juge Corbett a tenu compte de différents éléments pour lesquels les demandeurs bénéficiaient d'une présomption en vertu de la loi, mais dont ils devaient prouver le bien-fondé en common law. Le premier élément consistait à établir si l'entreprise et ses administrateurs et dirigeants avaient un devoir de diligence envers des actionnaires avec qui ils n'avaient entretenu aucune relation parti-

culière et qui avaient simplement pris connaissance de documents publics publiés à des fins d'obligation d'information continue. Après avoir une fois de plus appliqué les critères pertinents, le juge a conclu que les demandeurs avaient une cause défendable et que le recours pouvait être autorisé. De même, le recours en vertu de la loi comporte une présomption de confiance, alors qu'en common law, les demandeurs doivent prouver qu'ils ont prêté foi à des assertions inexactes. Le juge Corbett a d'abord mentionné que le droit canadien, contrairement au droit américain, ne prévoit aucun principe de «*fraud on the market*» qui suppose la confiance implicite des investisseurs. En bref, il s'agit d'une présomption d'efficience des marchés financiers, c'est-à-dire que le nombre d'intervenants du marché qui comprennent et prêtent foi aux informations communiquées par les entreprises est suffisant pour influencer sur le prix des actions. Par conséquent, même si une personne en particulier n'a pas pris connaissance des assertions inexactes ou ne les a pas comprises, on peut tout de même conclure qu'elle y a prêté foi.

Le juge Corbett a souligné que les investisseurs du marché secondaire peuvent être influencés par différents facteurs et, bien que la confiance ne soit pas implicite en droit canadien, rien n'empêche les demandeurs d'invoquer l'efficience du marché pour prouver

## Des documents publics ultérieurs ont révélé que

### cinq des communications publiques d'Imax

### surévaluaient les produits de l'entreprise pour 2005.

qu'ils ont cru les assertions inexactes alléguées. Là encore, les demandeurs ont été autorisés à donner suite au recours puisque les allégations pouvaient être prouvées.

La troisième question importante portait sur la pertinence d'autoriser un recours collectif d'envergure internationale. Les défendeurs ont réussi à faire retirer, aux États-Unis, les procédures engagées contre eux en faisant valoir que les tribunaux ontariens avaient compétence. Le tribunal ne voyait donc pas d'un bon œil leur prétention selon laquelle les tribunaux ontariens ne devraient pas entendre les demandeurs étrangers. Le tribunal a conclu que bien qu'il serait inapproprié d'imposer la loi ontarienne aux étrangers, il le serait tout autant de les en exclure s'ils souhaitent en bénéficier. Cela entraîne une foule de questions pratiques dont un juge de première instance traiterait adéquatement. Le cas échéant, certaines de ces questions précises pourraient être entendues en appel.

Cette affaire, la première à bien des égards en raison des nombreuses nouvelles questions qu'elle a soulevées, sera vraisemblablement citée dans tous les litiges ultérieurs où il sera question du régime de responsabilité civile sur le marché secondaire de la LVMO. Il en sera de même pour le régime semblable adopté dans le cadre de la *Loi sur les valeurs mobilières du Québec*, dont les dispositions s'inspirent largement du régime de l'Ontario.

Mindy Paskell-Mede, BCL, LL.B., est associée au cabinet Nicholl Paskell-Mede de Montréal.

Jo-Anne Demers, LL.B., est associée gestionnaire au cabinet Nicholl Paskell-Mede et est responsable de cette rubrique.

## La convention de retraite revalorisée

Ce véhicule de placement est un outil avantageux, tant pour le personnel clé de l'entreprise que pour l'employeur

**A**u Canada, concevoir des stratégies de rémunération appropriées constitue toujours un défi lorsqu'il s'agit d'offrir un revenu de retraite raisonnable au personnel clé, tout en laissant le plus de latitude possible à l'employeur. La convention de retraite (CR) est un véhicule de placement qui peut être structuré pour atteindre ces deux objectifs.

La réduction des impôts des sociétés et la mise en place de nombreuses structures de placement innovatrices et fiscalement efficaces ont amené les entrepreneurs à recourir moins souvent à la CR. Cependant, celle-ci connaît un regain de popularité dans diverses situations de planification financière, surtout pour la planification de la retraite des cadres supérieurs et la rétention du personnel clé.

Les règles sur les CR, décrites à l'article 248(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, sont simples. (Voir à ce sujet l'excellente publication T4041, *Guide des conventions de retraite*, sur le site Web de l'Agence du revenu du Canada (ARC)). La CR consiste en une fiducie enregistrée auprès de l'ARC par le dépôt, soit des stipulations de la convention, soit du contrat de fiducie et du formulaire prescrit T733 au plus tard à la date de clôture

de l'exercice financier de l'entreprise. Pour être déductibles, les cotisations de l'employeur doivent avoir été effectuées et déclarées à cette même date ou avant.

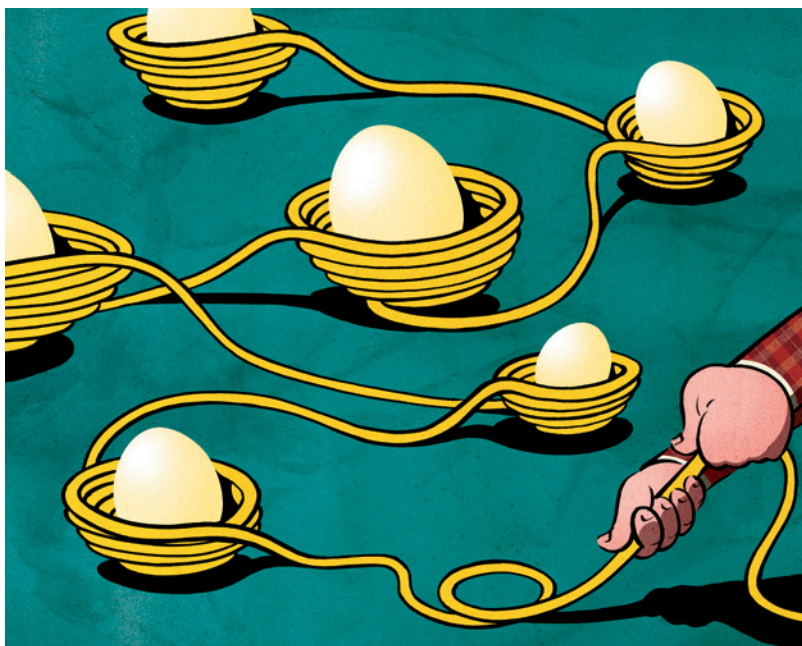
Les cotisations à la CR sont entièrement déductibles pour le promoteur et ne font pas l'objet des cotisations sociales provinciales comme la cotisation au Fonds des services de santé au Québec et l'impôt-santé des employeurs en Ontario. Par contre, seule la moitié de la cotisation à la CR peut être placée, l'autre moitié et la moitié de tout rendement réalisé sur les placements étant assujettis à un impôt remboursable. La fiducie récupère cet impôt remboursable lorsqu'elle verse des prestations au participant du régime.

Si on le compare aux taux d'imposition en vigueur dans beaucoup de provinces, on constate que le taux d'impôt remboursable de 50 % ne devrait pas être un obstacle à la mise en place d'une CR. Au Québec ainsi qu'en Nouvelle-Écosse, le taux d'imposition effectif pour la tranche de revenu la plus élevée excède 50 %. En Ontario, compte tenu de l'impôt-santé des employeurs de 1,95 %, le taux d'imposition effectif atteint presque 50 % pour la tranche de revenu la plus élevée.

Même dans les provinces où les taux d'imposition sont moins élevés, l'opportunité de profiter de l'écart entre le taux d'impôt remboursable et les taux d'imposition marginaux

maximums est ce que l'on sacrifie en utilisant une CR. Étant donné que la CR constitue, pour la fiducie, une obligation envers le Gouvernement du Canada, on peut se référer à une obligation du Canada d'une durée appropriée pour estimer le coût d'opportunité. Vu les faibles taux d'intérêt actuels, ce coût est peu élevé dans la plupart des provinces.

Lorsqu'on examine les besoins potentiels auxquels la CR peut répondre en matière de planification de la retraite de cadres, on constate que la question des retenues d'impôt a peu d'importance. En effet, l'impôt des particuliers est une préoccupation secondaire dans l'établissement d'un régime de retraite ou d'un programme de fidélisation pour un salarié autre que le propriétaire de l'entreprise. La sécurité des actifs et la flexibilité maximale qu'offre la CR, tant pour l'employeur que pour l'employé, font de ce véhicule un élément clé du régime de retraite



RYAN SNOOK

de bien des cadres. De nombreuses sociétés canadiennes offrent à leur personnel clé ou à leurs cadres supérieurs une quelconque forme de régime complémentaire de retraite (RCR). Ces régimes, qui demeurent pour la plupart non capitalisés, sont généralement établis lorsque la formule du régime à cotisations déterminées ou du REER ne fournit pas un revenu de retraite satisfaisant.

Divers prétendus outils de capitalisation ont été utilisés pour ces régimes complémentaires dans le passé, avec peu de succès. Il s'agissait souvent d'obtenir une lettre de crédit d'une institution financière pour garantir le versement des prestations futures.

Or, il a été juridiquement établi que seul l'émetteur de la lettre de crédit pouvait demander un allègement fiscal, et non l'entreprise qui obtient la lettre. D'autres entreprises ont tenté de créer des régimes d'options d'achat d'actions fictives pour composer avec les questions de capitalisation, mais ces régimes sont souvent complexes et susceptibles d'entraîner la création de droits légaux alors que l'employeur n'a jamais eu une telle intention, ou de faire appliquer des dispositions fiscales sur les sommes réputées avoir été reçues.

La simplicité de la CR et sa flexibilité pour l'employeur en font un instrument puissant. Elle ne crée aucune obligation de capitalisation directe pour l'employeur. Ce sont des ententes auxiliaires, comme la constitution d'un RCR, qui créent ces obligations. Sous réserve d'un calcul actuariel, il se peut que la capitalisation totale du RCR puisse être versée à la fiducie CR.

Lors de l'établissement d'une CR, il importe de se fonder sur une méthode de calcul des prestations pour déterminer des cotisations raisonnables. Comme la CR ne comporte pas les mêmes exigences de capitalisation que les régimes à prestations déterminées, elle entraîne moins d'obligations potentielles pour le promoteur. Elle permet néanmoins de mettre beaucoup plus d'argent de côté que ne le permettent les véhicules traditionnels comme les REER. La souplesse associée aux retraits offerte par la CR permet au salarié de gérer ses revenus et ses impôts dans son meilleur intérêt. De plus, une fois versées, les cotisations sont à l'abri des créanciers ou de l'inconstance d'un employeur.

La CR est aussi très utile aux multinationales qui souhaitent traiter leurs collaborateurs essentiels de façon uniforme, quel que soit le pays dans lequel ils travaillent, car elle permet de compenser les inégalités découlant de la disparité des législations nationales. La CR procure des avantages particuliers pour les cadres de multinationales qui ne souhaitent pas demeurer au Canada toute leur vie. Des conventions fiscales bilatérales négociées par le Canada avec d'autres pays permettent souvent d'appliquer de faibles taux de retenue d'impôt aux rentes de retraite périodiques. Les prestations versées en vertu d'une CR constituent de telles rentes et ces faibles taux d'imposition peuvent s'y appliquer. Selon la convention fiscale, ces prestations seront imposées ou non dans le nouveau pays.

Il n'y a pas que pour les multinationales que la CR présente un intérêt. La souplesse qui s'y rattache sur le plan de la capitalisation offre une vaste latitude aux employeurs, qui peuvent aussi l'utiliser comme outil de rétention du personnel. Contrairement aux régimes de retraite traditionnels, la CR comporte des règles d'acquisition des droits aux prestations établies par la loi permettant

à l'employeur d'intégrer des dispositions d'acquisition des droits dans les stipulations de la CR. Par exemple, si l'employeur exerce ses activités sur un marché très concurrentiel, il pourrait appliquer un échéancier restrictif d'acquisition des droits, n'autorisant pas l'acquisition des droits avant plusieurs années de service. Si les prestations en jeu sont importantes, les salariés risquent moins de quitter l'entreprise. S'ils partaient avant d'avoir acquis les droits (il peut y avoir acquisition partielle), ils ne pourraient pas recevoir de prestations de leur CR. Ces prestations sont généralement structurées afin d'être récupérées par l'entreprise dans de telles situations.

La CR peut aussi être utile en cas de rationalisation d'une entreprise. La CR est alors utilisée pour faciliter la transition, dans l'intérêt de la partie qui met fin aux fonctions tout comme de celle qui perd son emploi.

Un cadre supérieur qui se voit offrir un important paiement imposable à titre d'indemnité de licenciement peut bénéficier d'une structure de paiement qui retarde l'imposition à une date ultérieure lui convenant. De nombreux cadres hautement compétents trouveront rapidement un nouvel emploi et n'ont donc pas besoin d'un paiement forfaitaire. Dans le cas d'une CR, ce sont les participants qui décident quand et où ils retirent leurs prestations.

## **La sécurité des actifs et la flexibilité maximale qu'offre la convention de retraite [...] font de ce véhicule un élément clé du régime de retraite de bien des cadres.**

Donc, le fait de bénéficier d'une telle structure de paiement pourrait améliorer grandement leur situation fiscale globale. Dans ce cas, il faut toutefois que le recours à la CR se fasse à l'initiative de l'employeur pour éviter des problèmes d'échelonnement du salaire.

L'intensification de l'audit des CR par l'ARC suscite des inquiétudes croissantes sur le marché. Cependant, cette situation pourrait relever davantage de la réduction des recettes de l'État à cause de la situation économique que d'un problème lié à l'utilisation des CR. Même si certains ont utilisé les CR de façon audacieuse, l'intérêt fondamental de ce mécanisme demeure. La meilleure façon de faire face à une vérification de l'ARC consiste à établir la documentation appropriée et à obtenir une preuve actuarielle du caractère raisonnable du régime. Il faut également se tenir au fait des règles d'échelonnement du traitement. Enfin, tant que les cotisations relèvent de la discrétion de l'employeur et non de celle de l'employé, il n'y a aucune crainte à y avoir.

La retraite des baby-boomers, jumelée à un besoin de flexibilité de la part des employeurs, entraîne de nombreuses situations où la CR peut jouer un rôle clé dans la structure de rémunération. Elle demeure la meilleure façon d'offrir au personnel clé un revenu de retraite convenable sans couper les vivres à l'entreprise.

Trevor Parry, LL.B., M.A., est vice-président directeur chez Gordon B. Lang & Associates, un cabinet d'actuariat spécialisé dans l'élaboration de stratégies de rémunération des cadres. Garnet Anderson, CA, CFA, vice-président et gestionnaire de portefeuille chez Tacita Capital à Toronto, dirige cette rubrique.



## BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

Depuis plus de quinze 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 se compose aujourd'hui de six associés assistés de plus d'une cinquantaine de professionnels offrant des services de certification, comptabilité, fiscalité et mandats spéciaux tels que fusions/acquisitions, vérification diligente et conseils en financement.

Nous invitons également les cabinets de comptables agréés à se prévaloir en toute confiance des services offerts par nos départements de fiscalité et contrôle de la qualité.

De plus, afin de poursuivre notre expansion, **notre firme est à la recherche de propositions pour l'acquisition de clientèle.**

Pour plus d'informations, veuillez communiquer avec monsieur Yves Joyal, CA, au 450-922-4535 ou visitez notre site internet au [www.groupebjc.com](http://www.groupebjc.com).



Behna, Cormier,  
Gougeon, Ouellette  
S.E.N.C.R.L.

BCGO, en pleine croissance suite à la réalisation de 6 fusions/acquisitions avec succès, est aujourd'hui un cabinet de plus de 85 personnes, membre du réseau MSI Global Alliance et accrédité par le Conseil canadien sur la reddition de comptes.

Le développement soutenu de notre cabinet offre des perspectives intéressantes pour toute personne désirant s'impliquer au sein d'un groupe des plus dynamiques.

Les avenues possibles sont multiples :

- Association : Individu et/ou groupe possédant une clientèle et désirant se joindre à notre équipe.
- Achat de clientèle en prévision de la retraite.
- Perspective de carrière : Maîtrise particulière d'une spécialisation tel que la certification, fiscalité ou toute autre domaine.

Pour plus de détails, visitez-nous sur [www.bcgo.ca](http://www.bcgo.ca) ou contactez Émilie Thouin Vincent au 514-388-3888.



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](http://www.rdbase.net)

Personne-ressource: Technique: John Little (Québec), ing.  
418-826-0541 ou [jlittle@meuk.net](mailto: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](mailto:fbrunet@ccfbca.com)

Plus de  
16 000 lecteurs  
reçoivent



Une annonce sous la rubrique  
Perspectives de carrière  
ne vous coûtera que 180 \$

Pour information

Serge Gamache 450-651-4257  
ou: [sergegamache@videotron.ca](mailto:sergegamache@videotron.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

**Participez au prochain atelier de RS&DE!**

Visitez-nous à [www.meuk.net](http://www.meuk.net)

Personne-ressource: David Sabina, C.A.  
905-631-5600 ou  
dsabina@meuk.net

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

## 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  
Télec.: (514) 484-5453  
Courriel: [info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca)  
[www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)

### L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

La commission de l'équité salariale (CES) effectue présentement des vérifications auprès des entreprises du Québec afin d'assurer qu'elles respectent la Loi sur l'équité salariale. N'attendez pas d'avoir un avis de vérification de la CES!

LIW Consultants a aidé bon nombre d'entreprises du Québec à implanter l'équité salariale et notre méthodologie prouvée a été validée par la CES.

À compter de 2011, toutes les entreprises devront déposer une déclaration gouvernementale annuelle.



Tél.: 514 484-5160 Téléc.: 514 484-5453  
[info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca) [www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)

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  
Télec. confidentiel : 416 777-6720  
Courriel : [tanaka@sympatico.ca](mailto:tanaka@sympatico.ca)

# CA | SOURCE

## Vous recherchez un nouveau défi?

*Le site de carrière de l'ICCA exclusif aux comptables agréés.*

## Visitez [www.casource.com](http://www.casource.com) dès aujourd'hui

**CA | SOURCE**  
La clé d'une recherche fructueuse

**CA** Comptables agréés  
du Canada



## Droit dans le mur

**S**elon une étude récente de l'Institut C.D. Howe, les dépenses de santé augmenteront de 6 % par année au pays et devraient représenter 19 % du PIB en 2031. Elles seront plus élevées que celles totalisant l'alimentation et le logement, sans que l'on constate une amélioration significative de la qualité des soins. On estime que deux facteurs peuvent expliquer cette hausse : le vieillissement de la population et le développement des technologies.

Les dépenses de santé d'une personne de 80 ans sont sept fois plus élevées que celles d'un adulte de moins de 45 ans. En outre, la santé serait le seul secteur d'activité où les technologies font grimper les coûts au lieu de les réduire, comme c'est le cas dans tous les autres secteurs de l'économie. Deux autres facteurs, plus importants à mon avis, s'ajoutent au problème, soit le pouvoir qu'exercent les médecins dans ce système de santé et l'omniprésence de la bureaucratie. Si l'on souhaite modifier la progression des coûts de santé, il faut s'attaquer à ces failles du système.

### Le pouvoir des médecins

Les médecins sont responsables des décisions courantes qui pèsent le plus lourd dans notre système, mais ils sont très peu touchés par les coûts qui en découlent. À preuve, même les services de moindre qualité coûtent cher. De plus, les médecins sont omnipotents vis-à-vis de leurs patients.

Ils prennent des décisions souvent influencées par leurs préjugés, leur indiscipline et leur manque de connaissances. C'est pourquoi on pratique deux fois plus de césariennes que la moyenne dans certains hôpitaux. Malheureusement, la profession médicale, aux États-Unis comme au Canada, résiste farouchement à l'imposition d'une meilleure gestion du système de santé.

### La lourdeur bureaucratique

Les gouvernements sont également omniprésents. Ils contrôlent le volet hospitalier par leur mainmise sur la rémunération des médecins, ce qui influence grandement

la pratique médicale. Cette omniprésence est sans doute la principale raison pour laquelle l'utilisation des technologies ne fait pas diminuer les coûts. Seuls les médicaments échappent à cette bureaucratie. L'utilisation croissante des médicaments est d'ailleurs un frein important à la croissance des coûts du système de soins de santé.

### Trois réformes

Si nous n'en modifions pas la dynamique, notre système de santé coûtera plus cher, la qualité des services ne s'améliorera pas, bref, nous allons droit dans un mur. Trois réformes permettraient de réaliser des gains de productivité :

- l'utilisation généralisée d'un système de prix, dans les hôpitaux et au cabinet du médecin. On peut maintenir le

## Si l'on veut modifier la progression des coûts de santé, il faut s'attaquer aux failles du système.

principe de gratuité, mais les bénéficiaires devraient signer des factures, comme ils le font avec une carte de crédit. Cette réforme, anodine en apparence, imposerait une comptabilisation des services rendus et de leurs coûts, une étape essentielle pour augmenter la productivité;

- la mise sur pied d'un réseau privé parallèle, payé en partie par l'assurance santé universelle de base et par la facturation de frais additionnels aux patients. Ce système, déjà en vigueur dans tous les pays industrialisés, injecterait plus d'argent dans le système public et l'exposerait à la concurrence;
- le développement de meilleurs services de suivi à distance et de soins à domicile pour les personnes âgées et les malades chroniques, ceux-ci constituant des postes importants de dépenses. Grâce aux télécommunications, le suivi clinique peut maintenant se faire à distance et il permet d'offrir des soins à domicile de meilleure qualité et à moindre coût.

Ces mesures instaурeraient une nouvelle dynamique dans le système de soins de santé, favoriseraient la concurrence et réduiraient l'influence de l'État et des médecins. Le statu quo nous mène à l'impasse : nous devons le modifier.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.



Comptables  
en management  
accrédités



Certified  
Management  
Accountants



UNITING THE CANADIAN  
ACCOUNTING PROFESSION

UNIFICATION DE LA PROFESSION  
COMPTABLE AU CANADA

## Parlons d'avenir

Un dialogue d'envergure nationale susceptible de mener à l'unification des Comptables agréés du Canada et des Comptables en management accrédités du Canada est en cours. L'union de nos forces respectives, regroupées sous le nouveau titre de «comptable professionnel agréé», pourrait s'avérer la plus puissante réponse de notre profession à l'évolution des besoins du monde des affaires.

### **Quelle est votre position sur les enjeux qui se posent à la profession?**

Informez-vous et engagez-vous dans ce dialogue historique.

Faites connaître votre point de vue à  
[www.CPACanada.ca](http://www.CPACanada.ca)

# Vous avez besoin d'une banque internationale pour appuyer la croissance de votre entreprise sur le marché mondial.



En prenant de l'expansion à l'international, votre entreprise ne cessera d'évoluer. Par l'entremise du réseau de la HSBC qui compte 3 700 spécialistes en commerce international, nous avons accès à une connaissance du marché local dans plus de 60 pays et territoires. Grâce à notre expertise en matière de paiements internationaux, de commerce international, de financement des comptes clients et d'opérations de change, il n'y a aucune institution mieux placée que la HSBC pour vous ouvrir des portes partout dans le monde.

De plus, le réseau international de la HSBC nous permet de prendre en charge les deux parties associées à une opération transfrontière. Résultat : une opération conclue plus rapidement et de manière fiable et moins coûteuse.

Parlez-nous. Depuis 140 ans, la HSBC aide des entreprises à s'établir partout dans le monde.

**Communiquez avec l'un de nos experts dès aujourd'hui.**

**Allez à l'adresse [hsbc.ca/commerceinternational](https://www.hsbc.ca/commerceinternational) ou visitez votre succursale de la HSBC.**

**HSBC Affaires**

**HSBC** 

**Votre banque, partout dans le monde**