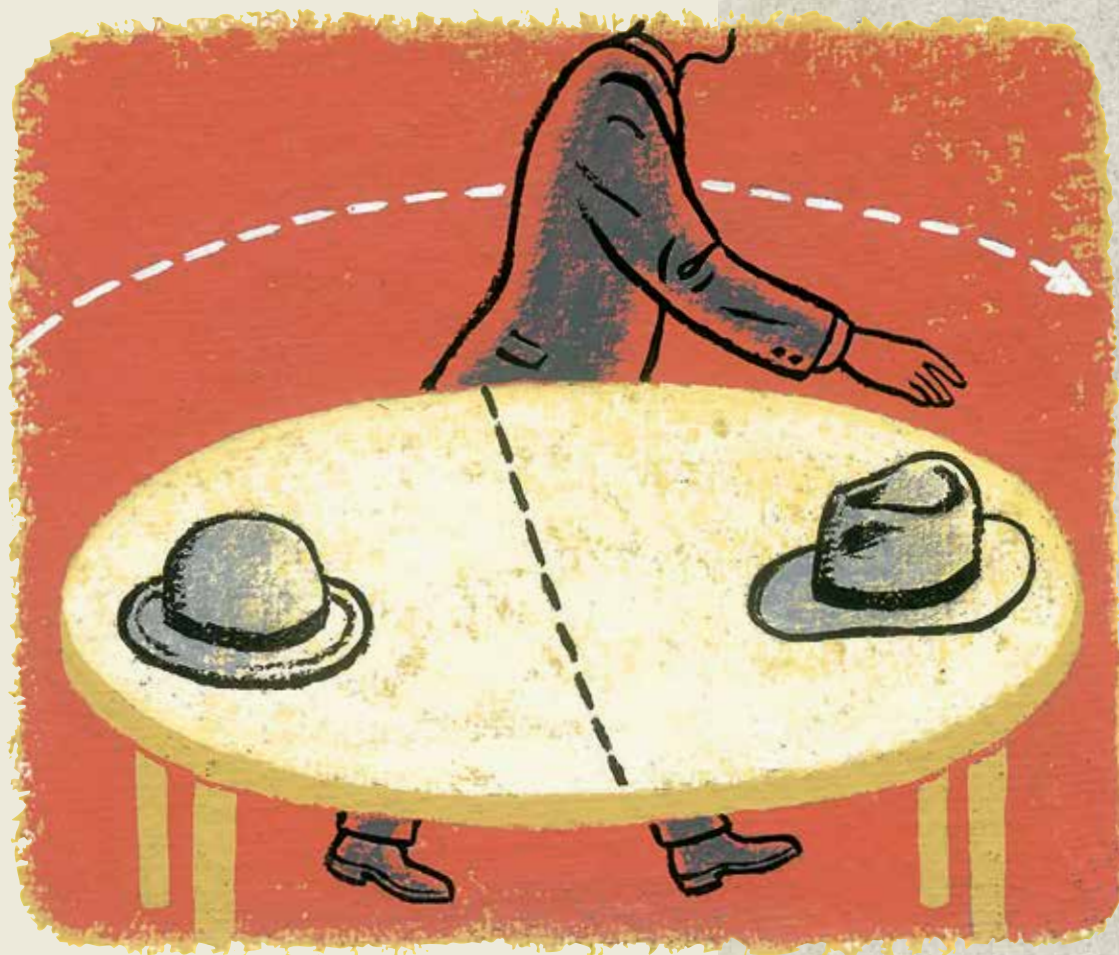


# Deuxième étape

Quand la retraite d'un CA est l'occasion d'un nouveau départ





LA SUITE COMPTABLE CCH  
INTÉGRÉE | INTELLIGENTE

CCH R&D Corp

Chaque année, plus de 4 milliards de dollars sont accordés en remboursements et en crédits d'impôt pour la RS&DE. Mais l'optimisation des demandes est un processus des plus complexes.

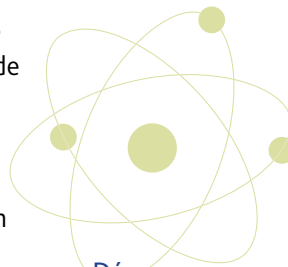
**CCH R&D Corp est là pour vous simplifier la tâche.**

Cette nouvelle solution Web facilite le suivi, la gestion, le calcul et la demande des crédits d'impôt à l'investissement pour la RS&DE.

À la fois complète et très intuitive, l'application *CCH R&D Corp* permet à votre entreprise de gérer tout le processus de demande à l'interne, et de réduire ainsi sa dépendance à l'égard de consultants externes.

- Recueille systématiquement les renseignements techniques, financiers et fiscaux, et ce, de la création du projet jusqu'à son achèvement
- Simplifie la production de la documentation requise pour appuyer les demandes de crédit d'impôt à l'investissement pour la RS&DE
- Élimine les obstacles associés au processus de demande
- S'intègre entièrement au logiciel Taxprep® des sociétés
- Est idéale pour les projets réalisés en différents lieux et les équipes délocalisées

Maximisez chaque élément à votre disposition grâce à *CCH R&D Corp*.



Découvrez ces avantages par vous-même en faisant gratuitement l'essai de la version complète du produit durant une période de quatorze jours : [connect.cch.ca/LP=66](https://connect.cch.ca/LP=66).

Vous pouvez également communiquer avec votre gestionnaire de comptes CCH au **1-800-268-4522** pour obtenir de plus amples renseignements.

 **CCH**  
une société Wolters Kluwer

AOÛT 2012 Volume 145, n° 6

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

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

**Rédactrice**  
**Rédactrice-révisure**  
**Rédactrice en chef**  
**édition Internet**

Alan Vintar  
Harriet Bruser  
Suzanne Mondoux  
Steve Brearton  
Michael Burns, MBA, CA  
Marcel Côté  
John Tabone, MBA

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

**Directrice de la traduction**  
**Collaborateurs**

Michael Burns, MBA, CA  
Marcel Côté  
John Tabone, MBA

**Responsables de rubrique et conseillers techniques :**

**Certification** Yves Nadeau, CA  
**Droit** Jo-Anne Demers, BA, LLB  
**Évaluation d'entreprises** Stephen Cole, CBV, FCA  
**Finance** Peter Hatges, CA, EEE, CF  
**Fiscalité** Jay Hutchison, CA  
**Formation** Karim Jamal, 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 et marketing** Brian Loney 416-204-3235  
brian.loney@cica.ca  
**Responsable des ventes publicitaires** Bruce Feaver 416-204-3254  
bruce.feaver@cica.ca  
**Représentant publicitaire au Québec** Serge Gamache 450-651-4257  
sergegachamache@videotron.ca  
**Responsable, petites annonces** Darcey Romeo 416-204-3257  
darcey.romeo@cica.ca  
**Coordonnateur de la publicité** Michael Marks 416-204-3255  
**Responsable du tirage** Annette DaRocha 416-204-3367

**Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine**

Doug McPhie, FCA, président  
Margaret Albanese, CA  
Nancy Cheng, FCA  
Blair Davidson, FCA  
Phillip Gaunce, CA  
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 2012.

**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.



## La tendance se maintient

Les boomers en remettent : cette fois, on ne parle plus de «retraite», mais de nouveau départ

Dans leur jeunesse, les baby-boomers ont transformé le monde, mettant fin à des guerres et changeant les façons de voir et de faire des sociétés. Voilà qu'ils remettent ça à l'aube de leur retraite, qui devient simplement une autre phase de leur vie professionnelle. Selon certains sondages, 40 % d'entre eux prévoient travailler au-delà de l'âge de la retraite, tandis que 73 % prévoient que leur revenu de retraite proviendra en partie d'un travail.

Et les CA, dans tout cela? Selon Mary Teresa Bitti, même si de nombreux CA retraités tablent sur leur formation pour investir de nouveaux domaines, ils ne veulent pas se limiter à ce qu'ils peuvent faire. Dans «Deuxième souffle» (p. 22), elle raconte l'expérience de CA qui se sont tournés vers les télécommunications, le conseil de gestion, la viticulture et d'autres carrières étrangères à la profession. Selon M<sup>me</sup> Bitti, leur attitude «représente une tendance croissante qui reflète un changement fondamental dans la société. D'une part, les baby-boomers reportent à plus tard leur départ à la retraite [...]. D'autre part, ils ne veulent pas se contenter d'occuper un emploi : ils veulent faire quelque chose qui leur tient à cœur». L'auteure nous livre un récit révélateur de ce que l'avenir pourrait réserver aux CA d'un certain âge.



Quiconque a fait un voyage d'affaires connaît le stress de vouloir s'assurer que tout ira sans anicroche : ne pas arriver en retard à l'aéroport (surtout avec la prolifération des contrôles de sécurité) et emporter les vêtements appropriés pour la réunion du lendemain matin à Stuttgart. Comment éliminer le stress lié aux pressions des voyages d'affaires? Deena Waisberg a demandé à des CA experts en voyages comment éviter les pépins qui transforment un voyage en cauchemar. Dans «Trucs et astuces de voyage» (p. 30), elle fournit des informations précieuses, dont celle-ci : «Si vous voyagez dans des pays en voie de développement et que votre entreprise n'a pas son propre agent de voyages, [ayez] recours à un agent de voyages d'affaires externe qui pourra vous aider à établir votre itinéraire vers une destination difficile à atteindre.»

Pour sa part, Marcel Côté critique l'évaluation annuelle de la gouvernance des entreprises effectuée par le *Globe and Mail* et propose d'autres règles de bonne gouvernance. À lire aussi, nos rubriques sur la normalisation, la fraude et la certification.

Enfin, je suis heureux de vous annoncer que votre magazine a encore fait belle figure, en juin dernier, au concours Kenneth R. Wilson, qui souligne l'excellence des magazines économiques. CAmagazine a obtenu le plus de mises en nomination (14) et s'est classé troisième pour le nombre de médailles (deux d'or et trois d'argent).

Okey Chigbo, rédacteur en chef

### avant-scène

#### 6 BOÎTE AUX LETTRES

#### 10 PERSONNALITÉS

Dianne Dalton White et Linda Lynott sont passionnées de jardinage. Expertes en la matière, elles aident les autres à mieux exploiter cet art.

#### 11 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Si commode, si peu sécuritaire • La meilleure façon de quitter un emploi • Chiffrier • Tout le monde en parle

#### 13 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Boulimie de fusions et d'acquisitions au Canada • Le piratage de logiciels bat des records • Insatisfaits et coincés • Créatif, mais pas trop intelligent

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

La tendance se maintient

#### 14 VIRTUALITÉS

La reprise économique se prépare à la base

#### 16 PROCESSUS

Le parcours qui mène au bon système – Étape IV

#### 48 PERSPECTIVES

Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance?



### articles de fond

#### 22 Deuxième souffle

Relever un nouveau défi en milieu ou en fin de carrière demande notamment préparation et détermination. Forts de leur expérience professionnelle acquise au fil des ans, certains CA n'ont pas hésité à prendre le risque... et ne le regrettent pas!

PAR MARY TERESA BITTI

#### 30 Trucs et astuces de voyage

Malgré l'avènement d'Internet et l'avancement technologique, les voyages d'affaires demeurent nécessaires. Toutefois, il y a moyen d'atténuer le stress des déplacements. Des CA experts dispensent leurs conseils pour allier l'utile à l'agréable.

PAR DEENA WAISBERG

# VOITURE DE RÊVE. OFFRE DE RÊVE.

OFFRE EXCLUSIVE À L'ICCA



Genesis 5.0L R-Spec à injection directe montré

Profitez des avantages de notre offre spéciale exclusive avec l'ICCA et économisez jusqu'à 4 800 \$ par véhicule après taxes, et épargnez encore plus en profitant également de nos rabais actuels du fabricant. Pour les détails visitez : [HyundaiCanada.com/offreicca](http://HyundaiCanada.com/offreicca)

## LE MODÈLE GENESIS 5.0L R-SPEC 2012 À INJECTION DIRECTE COMPREND :



Le moteur V8 Tau génère une puissance de 429 chevaux\*.



Système de navigation avec écran de 8 po et caméra de recul.



Système ambiophonique Logic 7 Lexicon® avec 17 haut-parleurs.

**GARANTIE**  
**5 ANS**  
**100 000 KM**  
GARANTIE GLOBALE LIMITÉE\*\*

5 ans/100 000 km – Garantie globale limitée  
5 ans/100 000 km – Groupe motopropulseur  
5 ans/100 000 km – Garantie sur les émissions

**GENESIS**

[HyundaiCanada.com/offreicca](http://HyundaiCanada.com/offreicca)

MC Les noms, logos, noms de produits, noms des caractéristiques, images et slogans Hyundai sont des marques de commerce appartenant à Hyundai Auto Canada Corp. ♦ Prix du modèle montré n'inclut pas les économies de l'offre spéciale exclusive à l'ICCA (Genesis 2012 5.0L R-Spec) : 55 259 \$. Le prix du modèle montré comprend les frais de livraison et de destination de 1 760 \$, frais d'enregistrement, d'assurance, d'immatriculation, PPSA et toutes les taxes applicables en sus. Les frais de livraison et de destination comprennent les frais de transport et de préparation, d'administration du concessionnaire et un plein de carburant. ° Les membres de l'ICCA recevront l'offre spéciale exclusive sur les berlines Genesis 2012, Equus 2012 et Veracruz 2012 neufs qui leur donnera jusqu'à 4 800 \$ d'économie. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA doit être déduite après les taxes. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA peut être combinée à toute autre offres de rabais actuel offerts sur les véhicules sélectionnés (mentionné ci-haut) au moment de l'achat. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA est offerte aux membres actuels en règles et à un membre de sa famille immédiate ayant atteint l'âge de la majorité et qui réside à la même adresse. Aucun échange de véhicule requis. Visitez [HyundaiCanada.com/offreicca](http://HyundaiCanada.com/offreicca) pour les détails. ° Offres valides pour une durée limitée et sous réserve de changement ou d'annulation sans préavis. Détails chez votre concessionnaire. Les stocks sont limités. Le concessionnaire pourrait devoir commander le véhicule. \*\* La garantie globale limitée de Hyundai couvre la plupart des pièces du véhicule contre les défauts de fabrication sous réserve du respect des conditions normales d'utilisation et d'entretien. \* Puissance avec essence super.



## rubriques

### 36 Fraude

Les hommes ne sont plus les seuls à frauder; les femmes s'y mettent de plus en plus.

Par David Malamed

### 40 Normalisation

Dans le cas de l'audit d'une microentité, ajustez la documentation à la complexité du mandat.

Par Phil Cowperthwaite

### 43 Certification

Le service d'audit interne est un acteur central pour l'entreprise qui souhaite atténuer les risques de corruption, de collusion et de fraude.

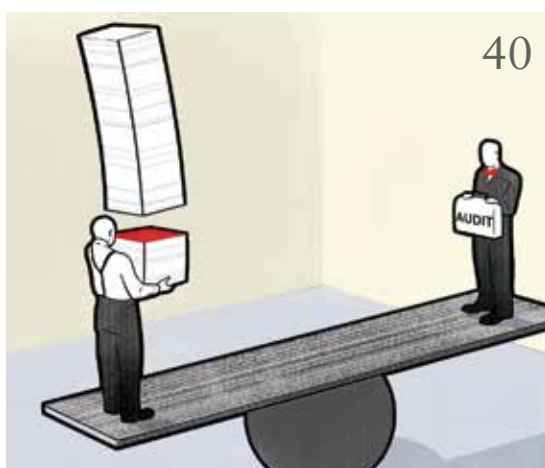
Par Pascal Théoret et Gilles Rivard



## actualités

18 NOUVELLES DE LA PROFESSION

21 LA NORMALISATION EN BREF



## répertoire

46 SERVICES PROFESSIONNELS

47 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

47 PETITES ANNONCES

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

---

# CONTACT CLIENTS

---

Le *Registre personnel des frais d'automobile* est un outil pratique et efficient de fidélisation et de prospection de clientèle. Personnalisez ce carnet de poche en y faisant inscrire la raison sociale et les coordonnées de votre cabinet, ce qui vous aidera à établir un contact avec de nouveaux clients et à rappeler à vos clients actuels les services à valeur ajoutée que vous leur offrez, en tant que CA.

## *Le Registre personnel des frais d'automobile*

Aidez vos clients à faire un suivi complet et exact des dépenses engagées pour leur véhicule en vue d'appuyer leurs déductions fiscales.

Vendu en lots de 50 exemplaires

Vous pouvez commander vos exemplaires personnalisés jusqu'au 24 septembre seulement\*.



*Le Registre personnel des frais d'automobile* constitue un apport précieux à tout programme de prospection et de fidélisation de clientèle!

\* Vous pouvez faire personnaliser la page couverture du *Registre personnel des frais d'automobile* en y indiquant la raison sociale et les coordonnées de votre cabinet. Vous devez commander un minimum de 100 exemplaires. Les commandes seront expédiées en octobre 2012. Nous vous invitons à ouvrir une session sur le site [boutiqueCA.ca](http://boutiqueCA.ca) pour profiter du tarif préférentiel.

Pour obtenir des renseignements sur la personnalisation, communiquez avec un représentant au **1-855-769-0905**.

Pour commander, visitez **[boutiqueCA.ca/RPA](http://boutiqueCA.ca/RPA)**



## Boîte aux lettres

### DÉFI DE PLUME

J'ai été agréablement surpris, à la lecture de l'article vedette intitulé «Le rapport roman du comptable» (numéro d'avril). Ce texte tombait à point nommé, puisque j'ai récemment publié mon premier roman intitulé *Hope*, dont l'action se déroule en Saskatchewan vers le début des années 90.

Comme Anthony Bidulka, j'ai grandi dans une petite ville des Prairies et, comme lui, je me suis inspiré de mon enfance en Saskatchewan pour écrire mon roman. J'ai moi aussi déploré pendant des années le manque de temps et d'énergie pour réaliser mon rêve de toujours : publier un roman.

Finalement, il y a quelques années, j'ai dépoussiéré mon vieux manuscrit et, avec l'aide de ma famille, j'ai pu trouver l'équilibre nécessaire entre le travail, l'écriture et les autres aspects de ma vie pour terminer mon livre. Je ne le regrette pas.

Publier mon roman a été une expérience intéressante et enrichissante, l'une des meilleures de ma vie en fait. Bien que peu d'exemplaires aient été vendus jusqu'à maintenant, je suis heureux du résultat. Je ne suis pas encore prêt à quitter mon emploi, mais j'ai l'intention de continuer à écrire. Après avoir lu les articles du numéro d'avril, je me suis rendu compte que je n'étais pas le seul CA romancier. J'ai pu-

blié mon roman sous le pseudonyme de W. D. Murray, mais la lecture de ces articles m'a amené à me raviser.

Le fait d'écrire et de publier mon roman m'a beaucoup aidé dans ma carrière, et je crois que je devrais partager cela avec mon réseau professionnel. Fait intéressant, c'est à *CAMagazine* que j'ai fait mes premières armes en écriture, puisque j'y ai publié des articles en 2003, 2005 et 2006. Cette expérience m'a donné la confiance nécessaire pour écrire, et je suis très reconnaissant de cette chance qui m'a été offerte.

Je vous remercie pour les articles de «Grand livre et roman», dont j'ai apprécié la lecture, tout comme j'apprécie *CAMagazine* en général. Continuez votre bon travail!

Murray Wolfe, CA

Calgary

### ROMANCIER, MAIS SURTOUT RÉDACTEUR

Ces temps-ci, je lis *CAMagazine* en diagonale. Pourtant, l'article intitulé «Le rapport roman du comptable» a retenu mon attention, par son sujet ainsi que par les commentaires des écrivains.

Plus de 200 de mes articles, dont le premier en 1983, et cinq de mes livres, dont trois romans, ont été publiés. J'ai fait d'ailleurs l'objet d'un article de *CAMagazine* intitulé «Romancier de la profession» (Personnalités, décembre 2008).

L'écriture procure de la joie à certains écrivains, mais j'attribue plutôt mes efforts à l'envie de vouloir persévérer coûte que coûte. Je peux établir un rapport avec ma situation pour de nombreuses questions soulevées dans l'article d'avril 2012, en particulier celle de conserver son autre emploi. J'avais fait un commentaire à cet égard à l'endos d'un livre sur l'écriture!

Pour ce qui est des revenus, les profits réalisés avec des articles, des contributions à des ouvrages ou des chroniques de journaux ont dépassé le produit net réalisé sur

## VOUS COMPTEZ ACHETER, VENDRE OU FUSIONNER?

Jonction cabinets CA est un nouveau service confidentiel visant à faciliter l'acquisition, la fusion ou la vente de cabinets. Ce service vous aidera à positionner votre cabinet en vue de réussir une telle opération. Jonction cabinets CA est géré par les Services aux membres de l'ICCA.

Pour en savoir plus, visitez  
[www.jonctioncabinetsca.com](http://www.jonctioncabinetsca.com)

Jonction cabinets CA





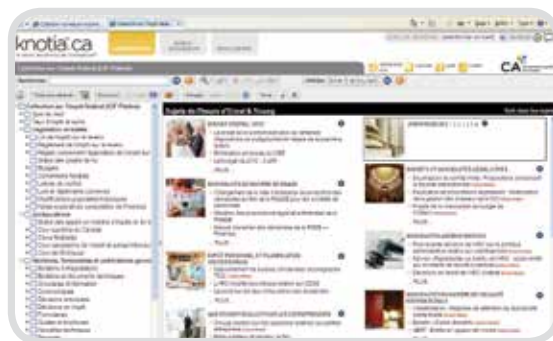
# La Série fiscale de l'ICCA

Encore plus pertinente, conviviale et rapide.

La Série fiscale de l'ICCA vous offre toute l'information dont vous avez besoin :

## Actualités

Tenez-vous à la fine pointe de l'actualité en matière de fiscalité, grâce à des avis électroniques personnalisés qui vous permettent de prendre connaissance des informations essentielles dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin.



## Recherche

- Collection CIF Platine sur l'impôt fédéral
- Système automatisé des renvois de l'accise
- Provincial Taxes Electronic Reference Library

Personnalisez votre abonnement selon vos besoins professionnels.

## Outils pour **comprendre** et trouver des **solutions**

La Série fiscale de l'ICCA vous permettra de résoudre vos casse-têtes fiscaux.

La Série fiscale de l'ICCA est offerte en différents formats :

- Knotia—accès Web aux ressources en ligne
- Bibliothèque professionnelle virtuelle sur DVD—pour accéder aux ressources hors ligne

Prenez rendez-vous dès aujourd'hui pour une démonstration ou un essai gratuit. Nos représentants vous aideront à passer en revue nos produits et services, offerts à prix avantageux.

Allez à [boutiqueCA.ca/seriefiscale](http://boutiqueCA.ca/seriefiscale), ou composez le 1-855-769-0905.



boutique**CA**  
■ ■ ■ ■

**CA** Comptables agréés  
du Canada

**ERNST & YOUNG**  
La qualité dans tout ce que nous faisons



## Boîte aux lettres

des livres. Ces derniers m'ont demandé le plus de temps et de travail, mais leurs ventes n'ont pas eu le même succès que ceux d'Anthony Bidulka. Tant mieux pour lui!

D.G. (Don) Wilkes, CA

Île de Vancouver, Colombie-Britannique

### «LA FIN DU MONDE» : UN AFFRONT

Je vous écris au sujet de l'article «La fin du monde version 2012 1/2» (numéro d'avril) pour vous faire part de ma déception.

À mon avis, c'est un affront au christianisme et aux collègues CA pratiquants, dans une publication de renom destinée aux professionnels du milieu des affaires et de la comptabilité. Une fois que l'auteur cesse de s'en prendre à ceux qui croient en Jésus, l'article devient pertinent et intéressant. Pourquoi *CAMagazine* s'est-il abaissé à un tel niveau dans les premiers paragraphes?

J'aimerais aussi corriger certaines fausses affirmations relevées dans l'article.

1- Dieu n'est pas «vindicatif et malveillant» dans l'*Ancien Testament*. La prochaine fois que l'auteur voudra décrire Dieu en peu de mots, je lui suggère de commencer par lire une traduction moderne de la Bible. Les principaux thèmes de l'*Ancien Testament* sont notamment l'amour éternel, le pardon, la justice et la compassion. Dieu n'est pas vindicatif et malveillant, au contraire.

2- L'auteur dit que le christianisme prédit la fin des temps depuis des millénaires. Il écrit que «les chrétiens s'en sont donné à cœur joie en prédisant la date du Jugement dernier, comme s'ils jouaient à la loterie.» Mon entourage et moi ne faisons pas de prédictions car, comme le souligne l'article, on nous a appris qu'il s'agissait d'une perte de temps. Jésus a bien dit qu'il reviendrait un jour, mais encore une fois, les préjugés et le ton moqueur de l'article ne sont pas dignes

de cette publication. Pouvez-vous imaginer le tollé si *CAMagazine* publiait un article qui ridiculiserait l'oppression des femmes musulmanes? Les chrétiens devraient avoir droit au même respect que celui qu'exigent toutes les autres religions.

De plus, le nom de l'auteur n'est pas mentionné. Il ou elle pourrait écrire de bons textes humoristiques, mais pas aux dépens de ma foi et de celle de mes collègues.

Dan Effa, CA

Surrey, C.-B.

### UN REMPART À PROTÉGER

En publiant «Préfets de discipline» (numéro de mai), *CAMagazine* rend un fier service à ses lecteurs en leur offrant un article très instructif sur les vérificateurs généraux.

Les employés du secteur public sont maintenant plus nombreux que ceux du secteur privé. De par leur travail, les CA sont



## Obtenez votre accréditation!



SPÉCIALISTE EN CONFORMITÉ DE LA PAIE (S.C.P.)

GESTIONNAIRE ACCRÉDITÉ DE LA PAIE (G.A.P.)

La paie doit comprendre et se conformer à plus de 185 exigences réglementaires afin de s'acquitter de ses responsabilités. 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, 230 milliards de dollars en remises législatives et 90 milliards de dollars en prestations de retraite et de maladie.

Assurez la conformité grâce à un personnel accrédité.

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

Les cours sont offerts en ligne et en classe partout au Canada.



1-800-387-4693 ext. 273  
accreditation@payroll.ca

peut-être plus en contact avec le secteur public que de nombreux autres professionnels.

Devant la taille, la complexité et le faste des bureaux gouvernementaux, les contribuables se demandent si l'argent de leurs impôts est judicieusement dépensé. Cet article ouvre une fenêtre sur les mécanismes de vérification rigoureux en place et il donne un élan de confiance à leur égard.

Comme l'a découvert l'ancien premier ministre Pierre Elliott Trudeau, on ne plaisante pas avec le vérificateur général. Le grand public et les médias doivent continuer d'exposer toute tentative des politiciens de limiter les ressources ou le rayon d'action de ces précieux vérificateurs.

La propension de certains politiciens à augmenter toujours plus les impôts et à dépenser davantage devrait nous mettre en alerte. La reddition de comptes est l'une des pierres angulaires de la démocratie, et il faut constamment s'assurer qu'elle est respectée et la protéger, pour le bien public.

**Peter Black, CA**  
Kitchener (Ontario)

## S'UNIR POUR L'UNIFICATION

J'ai lu avec intérêt la lettre de Ken Kouri sur le projet de fusion (Boîte aux lettres, numéro de mai). M. Kouri est un CA respecté en Alberta. Il s'exprime peut-être au nom de la majorité ici, mais pas en mon nom.

J'appuie l'idée de la fusion, tout en ayant des réserves au sujet du titre de CPA proposé. Je désapprouve cependant la décision du Conseil de l'ICAA de se retirer des pourparlers. Ce n'est pas en jetant l'éponge que nous parviendrons à la meilleure solution.

Il semble que les dix provinces s'en vont actuellement dans dix directions différentes. À mon avis, l'ICCA doit coordonner une stratégie avec les ordres provinciaux car, si ces derniers et leurs membres n'adhèrent pas au projet, nous continuerons de tourner à vide.

Il suffit de consulter le site Web sur la fusion pour constater qu'une majorité importante, voire écrasante, de CA s'oppose à l'unification. L'ICCA devrait en prendre acte et réagir.

**David Townsend, CA, CFP**  
Calgary

**NDLR** : Malheureusement, une lettre publiée dans *CAMagazine* contenait des informations erronées («Boîte aux lettres», numéro de mai).

Au deuxième paragraphe de la lettre de John Warren, on peut lire ceci : «Aujourd'hui [...] c'est le Conseil des experts-comptables (CEC) qui octroie les permis d'exercice de l'expertise-comptable en Ontario à quiconque satisfait aux normes de formation, de stage, d'examen et de déontologie, quel que soit son titre». Or, le CEC n'octroie pas de permis, mais il autorise plutôt les organisations comptables à en octroyer à ceux qui y sont admissibles.

On peut aussi lire que «les CMA et les CGA sont en voie de modifier leurs programmes pour les rendre conformes aux normes du CEC» et que «même si la fusion avortait, il est probable que leurs membres satisferont à celles-ci et pourront obtenir leur permis d'exercice en Ontario dans un proche avenir». Or, CGA-Ontario est autorisé à octroyer des permis d'exercice de l'expertise comptable depuis 2010, et CMA Ontario, depuis janvier dernier.

### Erratum

L'article «IFRS : Notes de passage» (numéro de juin/juillet) comporte quelques erreurs factuelles.

Joanne Boyes n'a pas tenu les propos suivants : «Au final, les incidences [des modifications comptables] étaient négligeables. Mais si ce n'était pas le cas, comment les parties prenantes le sauraient-elles?» L'article a aussi indiqué par erreur que Mme Boyes était d'avis que les IFRS permettaient davantage de choix de méthodes comptables. Nous nous excusons du désagrément que cette erreur a pu causer à Mme Boyes.

**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.

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

## FIRME D'ACTUAIRES ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE

418 627-4095  
1 866 877-7782  
www.cgasconseil.ca

GROUPE-CONSEIL  
**CGAS**  
INC.

Conseil et  
Gestion en  
Avantages  
Sociaux

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## Tours de jardins

**S**i les CA Linda Lynott et Dianne Dalton White préfèrent l'été, c'est parce que c'est la saison du jardinage!

Elles ont le pouce vert et sont plus que de simples adeptes du jardinage. Lorsque Dianne Dalton White, auditrice de dossiers importants à l'Agence du revenu du Canada (ARC) à Toronto, et Linda Lynott, examinatrice certifiée en matière de fraude à Richmond Hill (Ontario), ne sont pas à leur bureau, elles offrent des conseils et des tours de jardins. Elles sont toutes deux expertes en matière d'horticulture pour l'organisme Master Gardeners (MG).

Elles sont devenues membres certifiées de MG of Ontario Inc., un OSBL très réputé, dirigé par des horticulteurs de formation qui fournissent de l'information horticole au public. Pour obtenir ce titre, elles ont suivi des cours d'horticulture en ligne et complété un stage de deux ans comprenant des réunions mensuelles et des cours de perfectionnement technique.

Elles ont également fait plus de 50 heures de bénévolat, pendant lesquelles elles aidaient les gens à acquérir plus de connaissances en horticulture.

Les deux CA partagent plus qu'une carrière dans les chiffres et une passion pour les plantes. Elles ont toutes deux été initiées à l'horticulture à un jeune âge. «J'ai commencé à huit ans, se rappelle Dianne Dalton White. Je devais m'occuper du potager lorsque mon père voyageait pour le travail.»

Quant à Linda Lynott, son père, lui aussi CA, était jardinier. «Je jardine donc depuis que je suis en âge de marcher», dit-elle.

La passion des deux CA pour la planification et l'horticulture les a amenées à s'investir davantage dans leur passe-temps préféré. «Je voulais embellir le jardin à mon chalet et je me suis aperçue que j'avais besoin de plus de connaissances techniques et d'expérience», raconte Dianne Dalton White, âgée de 60 ans, qui possède des centaines de fougères d'environ 20 espèces différentes.

Pour Linda Lynott, auteure horticole qui a gagné cinq prix pour son jardin rempli de marguerites, d'hostas et d'arbres, c'est un accident de voiture survenu en 2004 qui l'a motivée à devenir membre de MG. «Après l'accident, j'ai dressé une liste des choses que je voulais faire, explique la femme de 62 ans. La rédaction d'une autre loi, comme celle sur le recyclage des produits de la criminalité, n'en faisait pas partie. Devenir membre de Master Gardeners était en tête de liste.»

Lorsque le temps le permet, les deux femmes peuvent passer jusqu'à quelques heures par jour à s'occuper de leurs fleurs et de leurs arbres.

Puis, de temps à autre, les mondes de la comptabilité et de la nature se croisent. Par exemple, après avoir découvert que plusieurs des employés d'un de ses clients étaient passionnés par le jardinage, Linda Lynott a organisé un échange de plantes. «Nous avons tous eu du plaisir, mais l'échange m'a aussi permis d'entrer dans les bonnes grâces de ces employés, ce qui a facilité la collaboration avec eux», explique-t-elle. Lisa van de Geyn



**Jardinières talentueuses, Linda Lynott et Dianne Dalton White prodiguent également leurs conseils en horticulture.**

### Cheminement

#### Dianne Dalton White

**1976** Obtient le titre de CA (Québec)

**1977** Entre au service de l'ARC, à Toronto

**2012** Devient Master Gardener

#### Linda Lynott

**1980** Obtient le titre de CA (Ontario)

**1981** Ouvre son propre cabinet

**1997** Gagne un premier prix en horticulture

**2011** Devient Master Gardener

STRUAN CAMPBELL SMITH/KLIXPIX

## SI COMMODE, SI PEU SÉCURITAIRE

**V**u la commodité, l'efficacité et la convivialité du courriel, il n'est pas étonnant que la majorité des praticiens l'utilisent pour communiquer avec leurs clients.

La surprise tient plutôt au fait qu'ils se servent de cet outil pour échanger sur des sujets qui pourraient être confidentiels, comme le révèle un récent sondage de l'ICCA réalisé auprès des propriétaires de cabinets (associés et professionnels exerçant seuls).

La grande majorité des répondants se sert du courriel pour envoyer des états financiers (70 %), d'autres informations financières (77 %), des déclarations de revenus de particuliers (66 %) et des déclarations fiscales d'entreprises (61 %), mais rares sont ceux qui prennent des mesures pour sécuriser la transmission. Moins du tiers des répondants utilisent parfois des mots de passe pour protéger des données confidentielles et ils sont encore moins nombreux (environ 10 % à 15 %) à recourir au chiffrement. Ces constats concordent avec ceux d'un sondage similaire de l'ICCA réalisé auprès des praticiens il y a quatre ans. Il existe un grand nombre de technologies abordables pour faciliter le chiffrement des données confidentielles échangées avec un

Pourcentage des CA qui envoient de l'information confidentielle par courriel à leurs clients					
	Envoi par courriel	Mot de passe Parfois	Mot de passe Toujours	Chiffrement Parfois	Chiffrement Toujours
États financiers	70	29	16	14	11
Autres informations financières	77	30	13	16	10
Déclarations de revenus de particuliers	66	25	22	14	15
Déclarations fiscales d'entreprises	61	27	19	15	15

client. Le fait d'envoyer des courriels sans les avoir chiffrés demeure cependant plus pratique et, comme le montrent les résultats du sondage, la commodité l'emporte sur la sécurité.

Les professionnels devraient étudier les outils technologiques disponibles dans le but de se protéger, tout autant que leurs cabinets, contre des risques inutiles. Pour en savoir plus sur les moyens de sécuriser la transmission de vos données, surveillez notre prochain numéro spécial sur les TI.

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



### EXPERTISE

## QUELLE EST LA MEILLEURE FAÇON DE QUITTER UN EMPLOI?

**La façon dont vous quittez une entreprise peut être aussi importante que ce que vous y avez accompli. Peu importe la raison, un départ élégant et professionnel pourrait vous aider plus tard dans votre carrière. Voici quelques conseils pour quitter une entreprise en bons termes :**

**Donnez un préavis adéquat.** Annoncez votre départ à votre patron en premier, pour éviter qu'il ne l'apprenne autrement. En général, on donne un préavis de deux semaines. Mais si vous pouvez vous le permettre, offrez de rester plus longtemps dans le but de former votre remplaçant.

**Laissez vos dossiers en ordre.** Préparez des instructions écrites pour les projets en cours à l'intention des membres de l'équipe et assurez-vous qu'ils ont accès aux outils et renseignements requis pour mener le travail à bien.

**Gardez le sourire.** Prenez le temps de dire au revoir à vos collègues et de les remercier. Vous pouvez également donner vos coordonnées à ceux ou celles avec qui vous aimeriez rester en contact.

**Maintenez le rythme.** Profitez de vos dernières semaines pour faire avancer vos projets en cours le plus possible. Vous voudrez que les gens se souviennent de vous comme un membre actif de l'équipe jusqu'à votre départ.

**Passez une dernière entrevue.** Participez à une entrevue de départ si on vous l'offre. Faites des commentaires honnêtes, mais constructifs et professionnels. Vos commentaires et vos suggestions pourraient aider à améliorer le milieu de travail.

Robert Hosking est directeur principal du cabinet de recrutement OfficeTeam ([www.officeteam.com](http://www.officeteam.com))

# #Chiffrier

## Question de commerce

Il y a environ 35 ans, les exportations canadiennes représentaient quatre fois celles de la Chine. Celle-ci est maintenant le 1<sup>er</sup> négociant mondial et la valeur des échanges sino-canadiens dépasse les 64 G\$.

**10** Nombre de délégués commerciaux canadiens en Chine en 1986, soit deux fois plus qu'en 1984. Les chaudières industrielles arrivaient alors au second rang des produits canadiens exportés vers la Chine, après le blé.

**41** Nombre d'années écoulées depuis l'envoi, par le Canada, de sa première mission commerciale en Chine. L'année précédente, en 1970, le Canada avait reconnu la République populaire de Chine et ouvert une ambassade à Pékin.

**150** Valeur, en millions \$, de l'excédent commercial du Canada avec la Chine en 1991. En 2011, le Canada enregistrait un déficit commercial de 31,32 milliards \$ avec la Chine.

**451** Valeur, en millions \$, des échanges commerciaux avec la Chine en 1977. L'année suivante, le président d'Alcan, David Culver, disait que les occasions d'affaires y étaient extraordinaires.



En 2011, la valeur des échanges commerciaux était 144 fois plus élevée qu'en 1977.

**1 500** Nombre de personnes invitées par le premier ministre Jean Chrétien au Palais de l'Assemblée du Peuple, à Pékin, en 1994. Durant cette mission en Asie, la valeur des ententes signées a dépassé les 9 milliards \$.

**2009** Année de la première visite en Chine du premier ministre Stephen Harper pour stimuler les échanges commerciaux, trois ans

après le début de son mandat. Le premier ministre Wen Jiabao a signalé à M. Harper que cette visite aurait dû avoir lieu bien avant.

**De 50 000 à 100 000** Coût, en \$, pour une entreprise qui, en 1985, voulait déterminer le potentiel d'affaires en Chine. Selon le président d'une entreprise canadienne, le succès pouvait se traduire par un contrat de 20 à 30 millions \$. Steve Brearton

## Tout le monde en parle



**DONNA ELLIS, CA**  
**CHEF DE LA DIRECTION**  
**KINVILLAGE**

**PROFIL :** Nichée dans le centre de Tsawwassen (C.-B.), la société KinVillage offre des logements et des programmes pour les aînés depuis plus de 30 ans. Le complexe de cinq bâtiments

dispersés sur plus de neuf acres regroupe des logements pour vie autonome ou avec assistance, un centre de santé, et un centre communautaire de 12 000 pieds carrés ouvert au public. Essentiellement financé par des organismes gouvernementaux, l'OSBL dispose d'un budget annuel de 11 millions \$ et emploie 180 personnes (temps plein ou partiel), et 300 bénévoles qui y consacrent 18 000 heures par année.

**POURQUOI ON L'AIME :** Selon le dernier sondage réalisé par la régie de la santé de la région (Fraser Health), le taux de satisfaction globale des résidents de KinVillage, dont l'âge

moyen dépasse 80 ans, et de leurs familles est supérieur à 90 %. KinVillage compte un café, une boutique de vêtements ainsi qu'un programme de loisirs et d'événements mondains intégrés à d'autres activités au sein de la collectivité. Selon la chef de la direction, Donna Ellis, la société est bien placée pour répondre aux besoins de la population grandissante de baby-boomers vieillissants qui ne veulent pas être mis au rancart lorsqu'ils seront âgés.

**ORIGINALITÉ :** Les bénévoles de KinVillage ont mis sur pied le programme Elder College Delta qui permet aux aînés de s'inscrire à des cours sur l'informatique, les arts, la psychologie ou les dossiers d'actualité.

**ELLE A DIT :** «Notre centre doit continuer d'être perçu comme un endroit où l'on vieillit bien, mais nous pouvons faire mieux pour nos aînés. Nous continuerons de bonifier notre complexe et de nous adapter aux besoins des résidents.»

Rosalind Stefanac

# En pièces détachées Nouvelles brèves + tendances

Par Tamar Satov

## Boulimie de fusions et d'acquisitions au Canada

Selon l'*International Business Report* publié cette année par Grant Thornton, 42 % des entreprises canadiennes comptent croître par fusions et acquisitions au cours des trois prochaines années, comparativement à 34 % des entreprises dans le monde. L'étude, qui porte sur 12 000 sociétés dans 40 pays, indique aussi que 70 % des entreprises canadiennes qui planifient des regroupements prévoient prendre de l'expansion au pays, tandis que 23 % lorgnent le marché étranger.

À l'international, 33 % des entreprises qui veulent croître par acquisitions comptent le faire hors frontières, comparativement à 28 % en 2011.

Seulement 12 % des entreprises canadiennes prévoient changer de mains d'ici 2015, mais elles pourraient être bien placées pour exiger le gros prix, selon Greg Wright, directeur, Fusions et acquisitions, chez Grant Thornton Corporate Finance Inc. à Vancouver. «Les entreprises de grande qualité s'arrachent à prix fort dans le monde, et surtout au Canada. Le ralentissement économique des dernières années a intensifié la concurrence pour l'acquisition d'actifs intéressants.»

### Pourcentage des entreprises qui prévoient croître par acquisitions au cours des trois prochaines années

	2008	2009	2010	2011	2012
Amérique du Nord	48	44	32	41	37
Pays BRIC	59	41	27	44	35
Royaume-Uni et Irlande	40	39	27	36	36
Europe continentale	30	36	25	28	28
Reste du monde	28	22	20	23	23
Échelle mondiale	44	37	26	34	34

Source : *International Business Report* publié en 2012 par Grant Thornton



## Le piratage de logiciels bat des records

Un sondage de la Business Software Alliance (BSA) réalisé en 2011 auprès de 15 000 utilisateurs dans 33 pays indique que 57 % des utilisateurs d'ordinateurs personnels avouent avoir piraté des logiciels. Les logiciels volés totalisent 63,4 milliards \$ US. L'étude annuelle de ce groupe de défense des intérêts de l'industrie du logiciel montre que le taux de piratage est de 68 % dans les économies émergentes, par rapport à 24 % dans les pays industrialisés. Les décideurs du monde des affaires piratent des logiciels plus souvent que d'autres utilisateurs. «Si 57 % des consommateurs avouaient commettre des vols à l'étalage, les autorités augmenteraient les patrouilles policières et les amendes», estime le pdg de BSA, Robert Holleyman. Toutefois, seulement 15 % à 20 % des récidivistes considèrent que le risque de se faire prendre serait dissuasif.

## INSATISFAITS ET COINCÉS

Selon un sondage du cabinet Right Management, 66 % des travailleurs nord-américains sont insatisfaits de leur emploi. Le niveau de satisfaction des employés chute souvent en période de crise économique, mais leurs supérieurs peuvent en profiter pour leur vanter les mérites du perfectionnement professionnel.

## CRÉATIF, MAIS PAS TROP INTELLIGENT?

Un sondage Ipsos révèle que, si les Canadiens devaient choisir entre être plus intelligents ou plus créatifs, 55 % des répondants pencheraient pour la créativité. Le pourcentage atteint 61 % chez les 50 à 64 ans, et 39 % de ceux-ci souhaiteraient être plus intelligents.

## PLUS SIMPLE EST LA MESURE INCITATIVE...

D'après une enquête effectuée auprès de plus de 1 100 participants par PwC et la London School of Economics and Political Science, plus un élément d'un système de rémunération des cadres supérieurs est compliqué, moins les cadres lui accordent de la valeur.



## La reprise économique se prépare à la base

**C**omme je l'écrivais l'année dernière dans une de mes chroniques («Les téléphones intelligents changent tout», août 2011), lorsque je donne une conférence, j'aime me servir du site Web Poll

Everywhere. Il repose sur la même technologie que celle utilisée dans le processus de vote de l'émission de télévision *American Idol*. J'affiche un sondage à l'écran et mon auditoire peut y répondre par message texte ou en ligne avec un téléphone intelligent, un ordinateur portable ou une tablette. Les résultats s'affichent instantanément à l'écran!

Je pose toujours la même question au début de chaque conférence : quand prévoyez-vous une reprise économique? Je l'ai posée plus de 200 fois en quatre ans et la majorité des Nord-Américains et des Européens que j'ai rencontrés pensent devoir attendre de six mois à deux ans, ou même plus, avant d'assister à une reprise économique. Ceux qui croient qu'elle est déjà amorcée sont peu nombreux et, bien sûr, certains répondent «Sauve qui peut! C'est fini!». Ils ont peut-être passé la soirée précédente au bar.

La majorité des personnes que je sonde, de presque tous les secteurs d'activité et régions, du centre des États-Unis aux grandes villes du monde, demeurent donc sceptiques au sujet de la reprise économique, sauf dans le cas d'un groupe particulier : les fabricants nord-américains.

Au cours de la dernière année, j'ai pris la parole devant un millier de fabricants lors de congrès importants à Orlando et à Las Vegas et, chaque fois, une majorité écrasante (70 %) a indiqué que la reprise était déjà amorcée. Lors d'un congrès dans l'Ohio en février 2011, 200 cadres de cet État, l'un des plus durement touchés par le ralentissement, ont affiché le même optimisme, tout comme les cadres du fabricant de robotique de pointe Genesis Systems de Davenport, en Iowa, où j'ai donné une conférence en avril.

Qu'est-ce qui nourrit cet optimisme? Les fabricants ne cessent d'innover depuis une dizaine d'années, et ils sont donc plus susceptibles de faire redécoller l'économie nord-américaine. Ils se sont orientés vers des processus de fabrication souples, qui leur permettent de modifier leur produit plus vite et de s'adapter aux goûts des consommateurs, qui changent plus rapidement qu'auparavant.

Ils ont complètement automatisé le processus de conception grâce à des outils puissants comme AutoCAD, qui fonctionne désormais même sur l'iPad. Ils sont devenus très bons en création, en mise en œuvre rapide de concepts et en élaboration de prototypes. Ils maîtrisent la personnalisation de masse et la réduction du temps d'accès au marché et ont appris comment venir à bout de la concurrence étrangère en tirant profit de leur principal avantage : le temps.

Le niveau de sophistication des machines des fabricants nord-américains leur permet de prendre la tête du peloton. En outre, comme me le disait un cadre, le niveau d'instruction de la main-d'œuvre a augmenté à un point tel que les opérateurs se servent de trigonométrie dans leur travail.

On expérimente également beaucoup de nouveaux modèles d'entreprise de fabrication. L'un des plus fascinants est celui des micro-usines, comme Ponoko, où monsieur Tout-le-monde peut concevoir un produit et le faire construire selon ses spécifications. Pensons aussi à l'apparition du concept d'impression 3D, aux imprimantes 3D et au passage inévitable à la «fabrication additive» (application de multiples couches d'un matériau pour créer un produit), un changement de taille par rapport à la «fabrication soustractive» (qui consiste à couper, à percer, et à marteler du métal) utilisée depuis plus de cent ans.

Alors que la plupart des gens sont toujours sceptiques quant à la reprise rapide de l'économie, ce sont les gens du secteur de la fabrication qui sont les plus positifs.

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.poll everywhere.com](http://www.poll everywhere.com)

**Ponoko**  
[www.ponoko.com](http://www.ponoko.com)

**3d Printing**  
[wikipedia.org/wiki/3D\\_printing](http://wikipedia.org/wiki/3D_printing)



REMISES SUR QUANTITÉ  
OFFERTES AUX MEMBRES

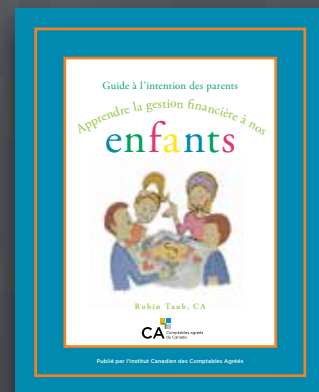
# VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

*Le Guide à l'intention des parents : Apprendre la gestion financière à nos enfants* explique **POURQUOI** il est important de faire l'éducation financière des enfants et montre **COMMENT** s'y prendre.

Ce guide convivial vise les enfants de différentes catégories d'âge à savoir : **GAGNER, ÉCONOMISER, DÉPENSER, PARTAGER ET INVESTIR.**

Gardez le guide sur votre bureau pour susciter des discussions avec vos clients, ou offrez-leur-en un exemplaire à titre de valeur ajoutée à vos services!

Passez votre commande aujourd'hui à [boutiqueCA.ca/apprendrefinanceauxenfants](http://boutiqueCA.ca/apprendrefinanceauxenfants) ou à [kobobooks.fr](http://kobobooks.fr)





# Processus

PAR MICHAEL BURNS

SOLUTIONS D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES

## Le parcours qui mène au bon système – Étape IV

**D**e puis janvier/février, nous avons étudié en détail le processus de sélection d'un logiciel ainsi que le rôle et les responsabilités des personnes impliquées. Mais avant d'entamer la démarche pour l'acquisition d'un nouveau système, il faut présenter une analyse de rentabilité. Parfois, c'est facile parce qu'il n'est plus possible d'obtenir des services de soutien pour le système existant ou les activités elles-mêmes ont changé. Mais que faire si vous êtes mécontent de votre solution actuelle?

Si seulement certaines parties du système posent problème, comme la production de rapports, vous pourriez vous concentrer sur ces parties. Par exemple, certaines entreprises transfèrent les données de leur ancien système à un entrepôt de données où elles sont conservées dans un format adéquat pour la production de rapports par un système de veille économique. Si le problème est plus important, vous devrez préparer une analyse de rentabilité pour le comité directeur.

Une analyse de rentabilité contient généralement plusieurs sections comme le sommaire, les objectifs, la méthodologie, les flux de trésorerie, le rendement du capital investi (RCI), les hypothèses, les avantages intangibles et les recommandations. Elle comprend aussi des annexes sur les travaux préliminaires réalisés, comme l'examen des processus et l'appel d'offres. Le tableau de la page 17 montre un exemple de flux de trésorerie, avec le RCI.

### Rendement négatif, avantages réels

Ne vous étonnez pas d'un RCI négatif et ne croyez pas quiconque vous prédit un RCI positif lorsque vous choisissez un nouveau système, parce que les avantages sont en grande partie immatériels. Supposons que vous vouliez améliorer le processus décisionnel. Avec un nouveau système, vous pourriez réduire le temps nécessaire à la préparation des rapports, une valeur calculable, mais il est impossible d'évaluer les avantages liés à la prise de meilleures décisions.

Lorsqu'on détermine le RCI, les calculs constituent

la partie la plus facile. Étayer les chiffres est plus ardu. L'examen des processus dont il a été question dans l'article de janvier / février peut se révéler utile, car il permet d'exposer les problèmes et leurs incidences. En déterminant comment le nouveau système peut résoudre les problèmes, on peut identifier les avantages concrets connexes.

Il faut cependant s'assurer que le responsable des processus partage notre point de vue. En outre, prévoyez que les avantages se concrétiseront sur un certain nombre d'années et ne vous attendez pas à ce que tous se matérialisent.

Dans le but d'estimer les coûts du nouveau système, vous pouvez vous baser sur la moyenne des chiffres présentés par les fournisseurs dans leurs propositions.

Ne sous-estimez pas les coûts, car ils ne disparaîtront

**Il faut garder l'analyse de rentabilité à portée de main, [...] pour mesurer le succès de l'investissement.**

pas après la première année. Vous pouvez vous attendre au maintien des frais de maintenance, des droits de licence (plus d'utilisateurs), des frais de mise à niveau et des coûts internes. Ceux-ci peuvent être calculés selon la formule suivante : nombre de mois nécessaires à l'implantation du système X nombre de personnes X coût pour l'entreprise. Par exemple, les coûts internes pour le travail de quatre experts pendant dix mois dont le coût annuel moyen est de 75 000 \$ seraient de 250 000 \$ ( $10 \times 4 \times 75\,000/12$ ).

### Facteurs critiques de succès

Comme nous l'avons mentionné, le RCI sera négatif. Mais vous aurez au moins une idée du coût réel d'un investissement dans un nouveau système. Une des façons de mettre les choses en perspective consiste à diviser le RCI par le nombre de personnes dans l'organisation.

Mieux encore, on peut analyser l'incidence du nouveau système au regard des facteurs critiques de succès de l'organisation, soit ce qu'il faut faire correctement pour réussir. On se sert alors des indicateurs clés de performance. L'amélioration des indicateurs clés de performance peut permettre de démontrer les avantages de l'investissement.

### Exemple de budget de trésorerie pour l'achat d'un nouveau système (en \$)

	Années civiles					Total
	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>Entrées de trésorerie / avantages et gains</b>						
Fournisseurs et autres dettes	22 440	67 320	89 760	112 200	134 640	426 360
Finance et comptabilité	5 040	15 120	20 160	25 200	30 240	95 760
Stocks	31 800	95 400	127 200	159 000	190 800	604 200
Achats	9 400	28 200	37 600	47 000	56 400	178 600
Exploitation	86 000	120 000	196 000	245 000	294 000	941 000
Estimation	11 880	35 640	47 520	59 400	71 280	225 720
Frais de maintenance du système actuel évités	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	175 000
<b>Entrées de trésorerie totales</b>	<b>201 560</b>	<b>396 680</b>	<b>553 240</b>	<b>682 800</b>	<b>812 360</b>	<b>2 646 640</b>
<b>Sorties de trésorerie / coûts et charges</b>						
Licence	450 000	9 000	13 500	18 000	22 500	513 000
Frais de mise en œuvre	100 000	450 000	207 598			757 598
Maintenance	90 000	91 800	94 500	98 100	102 600	477 000
Déplacements	68 000	17 000				85 000
Postimplantation/Mises à niveau					103 799	103 799
Modifications de l'infrastructure	33 000					33 000
Coûts internes	445 000	100 000	100 000	100 000	100 000	845 000
<b>Sorties de trésorerie totales</b>	<b>1 186 000</b>	<b>667 800</b>	<b>415 598</b>	<b>216 100</b>	<b>328 899</b>	<b>2 814 397</b>
<b>Sommaire des flux de trésorerie</b>						
Total des entrées	201 560	396 680	553 240	682 800	812 360	2 646 640
Total des sorties	1 186 000	667 800	415 598	216 100	328 899	2 814 397
<b>Flux de trésorerie nets</b>	<b>-984 440</b>	<b>-271 120</b>	<b>137 642</b>	<b>466 700</b>	<b>483 461</b>	<b>-167 757</b>
<b>Valeur nette actualisée au taux d'intérêt de 4,7 %</b>					<b>Entrées:</b>	<b>2 250 290,62 \$</b>
					<b>Sorties:</b>	<b>2 545 301,46 \$</b>
						<b>-295 010,84 \$</b>
					<b>RCI:</b>	<b>-12 %</b>

Par exemple, une société ouverte de services financiers qui met actuellement dix jours pour produire ses états financiers pourrait, grâce à un nouveau système, le faire en deux jours, ou un distributeur qui met en moyenne trois jours à expédier une commande pourrait, grâce à un nouveau système, le faire en un jour.

La direction doit évaluer si l'investissement est justifié au regard de ces améliorations. Certaines entreprises pré-

parent soigneusement l'analyse de rentabilité mais, une fois l'investissement approuvé, elles l'oublient. Il faut garder l'analyse de rentabilité à portée de main, et notamment les objectifs liés aux indicateurs de performance, pour mesurer le succès de l'investissement.

Michael Burns, M.B.A., CA, est président de 180 Systems (<http://www.180systems.com>; [mburns@180systems.com](mailto:mburns@180systems.com)).

## Les leaders reconnaissent la nécessité d'unifier la profession comptable canadienne

La grande majorité des leaders intellectuels et des chefs de file du monde des affaires interrogés au printemps dernier par la profession comptable canadienne estiment que, si le Canada doit jouer un rôle de premier plan sur la scène internationale en ce qui concerne l'élaboration et l'application de normes comptables de la plus haute qualité, la profession comptable doit s'unir sous une seule bannière.

Les répondants devaient commenter une proposition d'unification de la profession comptable canadienne sous la bannière du nouveau titre de comptable professionnel agréé (CPA), et donner leur opinion sur le projet.

Ces répondants se composaient de Canadiens influents représentant le milieu des affaires, le secteur industriel, le secteur financier, les gouvernements, les organismes de réglementation, les organismes responsables des politiques, les organismes de recherche, les établissements d'enseignement et d'autres professions du Canada. La plupart des répondants sont d'avis qu'une profession

comptable canadienne unifiée créerait une synergie avantageuse pour les comptables professionnels et leurs clients dans l'ensemble du Canada. Les répondants ont tous fait mention des défis liés à l'unification de 40 organisations comptables distinctes, et ils ont reconnu que l'unification des trois professions prendrait du temps. Cependant, ils ont pratiquement tous dit que l'unification sera bénéfique pour le Canada et l'économie canadienne.

Les résultats démontrent qu'il est plus que jamais crucial, pour la protection de l'intérêt public, que la profession comptable soit unifiée, qu'elle parle d'une seule voix et qu'elle ait des objectifs communs, à l'heure où les marchés des capitaux dans le monde connaissent une grande instabilité. L'unification améliorerait la compétitivité du Canada, ce qui contribuerait à renforcer la confiance nécessaire pour stimuler les investissements dans les sociétés canadiennes, à créer des emplois au Canada et à mieux intégrer les professionnels qui arrivent de l'étranger.

Le rapport est disponible en ligne à l'adresse [http://cpacanada.ca/fr/files/2012/05/Proposed-Unification-of-the-Canadian-Accounting-Profession-FINAL-May-25\\_F.pdf](http://cpacanada.ca/fr/files/2012/05/Proposed-Unification-of-the-Canadian-Accounting-Profession-FINAL-May-25_F.pdf).

### Le nouveau programme d'agrément CPA

Le nouveau titre de comptable professionnel agréé (CPA) est devenu réalité le 16 mai 2012, lors de la fusion des ordres des CA, des CMA et des CGA du Québec. Pour assister l'Ordre des CPA du Québec et préparer la suite des événements ailleurs au Canada, les travaux d'élaboration du nouveau programme d'agrément CPA ont été amorcés. Cette initiative facilitera la transition des étudiants CA dans la mesure où les fusions se concrétiseront à l'échelle canadienne.

Les travaux sont menés par le Comité de direction de l'agrément CPA, qui réunit des professionnels de la formation en comptabilité de partout au pays. Le Comité a mis sur pied huit groupes d'experts qui fourniront des conseils sur la stratégie et la mise en œuvre.

Le programme proposé repose sur la vision de la nouvelle profession CPA : *Incarner le titre comptable canadien par excellence, reconnu internationalement comme une référence en affaires, qui protège et sert au mieux l'intérêt public.* Il s'appuie sur trois principes fondamentaux :

- être au moins aussi rigoureux que les programmes d'agrément actuels;
- répondre aux besoins des entreprises, du secteur public et des cabinets d'expertise comptable;
- respecter, voire dépasser les normes de l'IFAC et les exigences des

accords de reconnaissance mutuelle actuels et futurs.

Le processus d'agrément proposé sera fondé sur une nouvelle grille de compétences CPA. Cette nouvelle grille a été élaborée à l'hiver 2011-2012 par une équipe d'experts, en étroite collaboration avec le milieu universitaire et les employeurs. Comme la grille CA actuelle, la nouvelle grille est axée sur les compétences requises dans six domaines de compétences techniques, soit : information financière, stratégie et gouvernance, comptabilité de gestion, audit et certification, finance et fiscalité. Elle établit aussi cinq compétences habilitantes : comportement professionnel et éthique, résolution de problèmes et prise de décisions, communication, autonomie, travail d'équipe et leadership.

Le Comité de direction de l'agrément et ses groupes d'experts se penchent aussi sur d'autres questions importantes liées à l'agrément, comme les exigences en matière d'expérience pratique, les lignes directrices pour l'accréditation des universités, les méthodes d'évaluation ainsi que le processus de transition.

Pour de plus amples renseignements sur le nouveau programme d'agrément CPA, et pour visionner une vidéo de présentation, rendez-vous à l'adresse <http://cpacanada.ca/fr/programme-d'agrément/>.

## Les États-Unis doivent faire connaître leur décision au sujet des IFRS, disent les experts

**L'ancien président** du Conseil des normes comptables du Canada affirme qu'il est temps que les États-Unis s'engagent à adopter les IFRS.

Paul Cherry a exprimé cette opinion lors d'un récent débat d'experts qui s'est tenu à New York, et auquel participaient également Sir David Tweedie, ancien président de l'International Accounting Standards Board (IASB), et Bob Herz, ancien président du Financial Accounting Standards Board des États-Unis.

«Le débat a été bref, mais il a permis de rappeler que les IFRS sont là pour rester. Elles ont évolué, et il faut maintenant – nous sommes tous les trois d'accord sur ce message fondamental – que les États-Unis prennent une décision», a fait remarquer Paul Cherry, actuellement président de l'IFRS Advisory Council, une instance qui tient lieu de tribune où l'IASB peut consulter un vaste éventail de parties prenantes. «Nous n'avons pas parlé de convergence, mais bien d'adoption des IFRS. Il est clair que le monde attend une réponse et qu'elle ne doit pas tarder.»

Cette idée est également ressortie des propos tenus par Sir Tweedie, actuellement président de l'Institute of Chartered Accountants of Scotland, lors du débat : «Les États-Unis détiennent la clé du succès des normes internationales. Le monde attend.»

D'ailleurs, en 2010, à l'occasion du Colloque nord-américain sur les IFRS tenu à Toronto, Sir Tweedie avait souligné l'importance de l'adhésion des États-Unis, affirmant que, sans eux, il était possible de mettre en place des normes internationales, mais pas des normes mondiales.

Paul Cherry s'est dit heureux de l'intérêt démontré, dans le cadre de cet événement new-yorkais, à l'égard du passage du Canada



De gauche à droite : Paul Cherry, Sir David Tweedie et Bob Herz, lors du débat d'experts organisé à New York par l'AICPA, l'ICAS et l'ICCA.

aux IFRS. Il estime que la décision des États-Unis aura une grande influence sur l'avenir et qu'il est essentiel de connaître la réponse et la stratégie des États-Unis sur les IFRS pour en arriver à une planification adéquate. «Autrement, ni les États-Unis ni l'IASB ne peuvent planifier efficacement, a-t-il indiqué. J'ai souligné, lors de la table ronde, que la stratégie doit comprendre une date ferme, parce que sans date, les choses n'avanceront pas.»

Le débat tenu à New York, sous le thème «Shaping the Future: Lessons from Accounting Standards Leaders», a été présenté par l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), l'Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS) et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA).

## COURS DE L'ICCA SUR LA FINANCE D'ENTREPRISE : Bien se préparer pour la hausse prévue des activités de regroupement d'entreprises

Malgré les défis que pose l'économie dans d'autres parties du monde, le marché canadien des regroupements d'entreprises est toujours en bonne santé. Dans une étude récente de l'International Business Report de Grant Thornton, 42 % des sociétés canadiennes interrogées ont indiqué qu'elles prévoyaient assurer leur croissance par fusions et acquisitions au cours des trois prochaines années. Les sociétés qui prévoient intégrer les regroupements d'entreprises dans leurs stratégies de croissance disent agir ainsi afin d'accéder à de nouveaux marchés géographiques (69 %), de faire des économies d'échelle (48 %), de diminuer leurs coûts d'exploitation (39 %), et d'acquérir de nouvelles technologies ou des marques bien établies (34 %). La grande majorité (70 %) des sociétés interrogées cherchent à croître au Canada par fusions et

acquisitions, tandis que 23 % visent une croissance internationale (voir article dans la section En pièces détachées, p. 13). Dans ce contexte, l'ICCA offre une série de modules d'apprentissage en ligne sur les fondements de la finance d'entreprise et des cours en salle sur l'évaluation, les emprunts et capitaux propres, la gouvernance et l'éthique.

Toutes ces formations visent à aider les CA et les autres professionnels à améliorer leurs compétences en matière de regroupements d'entreprises et à faire face à la hausse des activités dans ce domaine. Les professionnels qui travaillent principalement dans le marché de la finance d'entreprise peuvent aussi être admissibles au Programme d'agrément en finance d'entreprise (CF). Pour de plus amples renseignements, visitez le [www.icca.ca/financedentreprise](http://www.icca.ca/financedentreprise).

## Un rapport universitaire présente les avantages potentiels de l'unification dans un contexte d'autoréglementation

Dans un rapport universitaire, William Lahey, qui est professeur agrégé à la Schulich School of Law de l'Université Dalhousie, conclut que l'unification pourrait renforcer à la fois la fonction d'autoréglementation de la profession, et assurer la protection et la promotion de l'intérêt public.

Le rapport porte sur le lien entre l'unification de la profession et son autoréglementation, principalement par la voie des organisations autoréglementées en vertu des lois provinciales régissant chacun des titres comptables reconnus. Il aborde plusieurs questions d'autoréglementation des professions en général et de la profession comptable en particulier.

M. Lahey souligne que l'autoréglementation ne consiste pas à concilier les intérêts du public et ceux des comptables, mais plutôt à trouver un juste équilibre entre deux impératifs de l'intérêt public : l'administration diligente de la réglementation et l'accès à coût abordable à des comptables qualifiés possédant l'expérience, les compétences et le jugement requis par la profession. Pour les comptables, l'autoréglementation est un privilège qui s'accompagne de responsabilités claires et d'avantages. En effet, le droit à l'autoréglementation rehausse le statut professionnel et la posi-

tion concurrentielle des comptables. La profession doit démontrer qu'elle est en tout temps digne de la confiance qu'on lui accorde.

Selon M. Lahey, la profession canadienne doit prendre des mesures proactives pour bien garder le cap sur la protection de l'intérêt public malgré le contexte mondial en rapide mutation. Il souligne que le projet d'unification des trois organisations comptables canadiennes en une seule entité pourrait constituer l'un des éléments les plus importants pour maintenir un juste équilibre au sein de la profession, peu importe le titre du comptable ou la province dans laquelle il a obtenu son titre. En outre, toujours selon M. Lahey, en éliminant les triples structures de gouvernance, l'unification permettrait au Canada de s'exprimer d'une seule voix et d'exercer une plus forte influence sur la scène internationale en matière de normalisation comptable. En conclusion, le rapport indique notamment que l'unification déboucherait sur une réglementation plus exhaustive, intégrée, cohésive et cohérente de la profession.

Pour lire le texte intégral de «Discussions sur l'autoréglementation et l'unification de la profession comptable canadienne», allez à [http://cpacanada.ca/fr/files/2012/05/SRO\\_Final\\_OverviewLinked\\_FR2.pdf](http://cpacanada.ca/fr/files/2012/05/SRO_Final_OverviewLinked_FR2.pdf).

### L'INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS

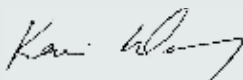
## AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Kelowna (Colombie-Britannique), le 19 septembre 2012

La cent dixième assemblée générale annuelle des membres de l'Institut Canadien des Comptables Agréés aura lieu à la Waterfront Meeting Room VII du Manteo Resort, 3762, Lakeshore Road, Kelowna (Colombie-Britannique), le mercredi 19 septembre 2012 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 2012 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 mandataires. 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 28 juin 2012



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



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

## La normalisation en bref

Pour rester au fait de l'actualité, allez à [www.nifccanada.ca](http://www.nifccanada.ca)

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	<b>Date de publication†</b>
<b>Partie I</b> Améliorations annuelles — Cycle 2010-2012	août 2012
<b>Partie IV</b> Modifications concernant les informations sur la juste valeur	juillet 2012
<b>Manuel de l'ICCA – Certification</b>	
NCA 315, «Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives» (révisée)	août 2012
NCA 610, «Utilisation des travaux des auditeurs internes» (révisée)	août 2012
Retrait de la NOV-19, de la NOV-32 et de la NOV-39	août 2012

### DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 juillet 2012)

	<b>Date limite pour commentaires</b>
<b>Comptabilité</b>	
ES Activités abandonnées	le 31 octobre 2012
ESI Améliorations annuelles des IFRS — Cycle 2010-2012	le 5 septembre 2012
PII Options de vente émises sur des participations ne donnant pas le contrôle	le 1 <sup>er</sup> octobre 2012
PII Prélèvements opérés par des autorités publiques sur les entités actives sur un marché particulier	le 5 septembre 2012
<b>Audit et certification</b>	
AC Plan de l'IAASB pour l'examen de la mise en œuvre des Normes internationales d'audit (ISA) clarifiées	le 7 septembre 2012
<b>Secteur Public</b>	
ES Utilisation des crédits budgétaires	le 15 septembre 2012

### À VENIR

<b>Normes nouvelles ou révisées</b>	Améliorations 2012 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé NMC 3410 : Missions de certification des bilans des gaz à effet de serre
<b>Documents de consultation</b>	Rapports de l'auditeur (Appel à commentaires du CNAC) Consentement de l'auditeur à l'utilisation de son rapport dans un document de placement (Exposé-sondage du CNAC) Opérations entre apparentés (Exposé-sondage du CCSP)

#### Légende

AC – Appel à commentaires

ESI – ES fondé sur les normes IFRS

ES – Exposé-sondage

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.

Forts de leur expérience acquise, plusieurs CA se réinventent en prenant le risque d'entreprendre une deuxième carrière.

Par Mary Teresa Bitti

# Deuxième souffle

**LE CHEMINEMENT PROFESSIONNEL DE CHARLES PLANT SORT PEUT-ÊTRE** des sentiers battus, mais il correspond à une tendance bien actuelle. Utilisant sa formation de CA comme tremplin, il s'est investi dans divers projets qui, bien que sans liens apparents de prime abord, se sont arrimés au fil du temps pour l'amener, à 56 ans, à lancer une entreprise qui met à profit autant ses compétences en affaires que sa passion pour la technologie, l'éducation et la créativité.

M. Plant est devenu CA en 1982 et a commencé sa carrière en audit chez Thorne Riddell (maintenant KPMG). Pour compléter sa formation de CA, il a par la suite décroché un M.B.A. en marketing. Fort de ses deux formations, il s'est dirigé vers le secteur bancaire avant de se joindre à une entreprise de logiciels dans le secteur des techniques spatiales, à titre de contrôleur. Cette expérience l'a conduit à fonder sa propre entreprise de logiciels de télécommunications, qu'il a vendue pour devenir conseiller en gestion. Il a également enseigné la comptabilité au niveau de

*À 56 ans, Charles Plant a créé une entreprise qui lui permet d'exploiter ses compétences et de développer son talent créatif.*

Photographe : CHRISTOPHER DEW









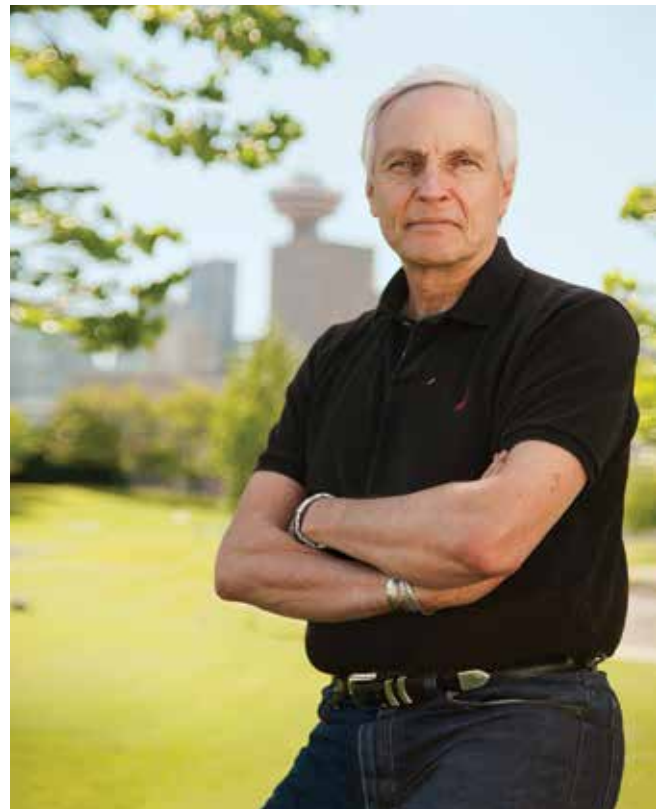
**TOM O'BRIEN** est devenu viticulteur; **JAMES TOPHAM** a fondé son entreprise d'aide aux entreprises

la maîtrise pendant quelque temps. Il s'est ensuite retrouvé au MaRs Discovery District, un incubateur d'entreprises du secteur technologique où il a élaboré des programmes de financement, de mentorat, de veille économique et de formation en ligne pour les jeunes entrepreneurs. Parallèlement à ses activités de consultant et d'enseignant, M. Plant a aussi agi comme directeur financier de différents organismes. Sa formation de CA a été véritablement l'assise de tout son cheminement professionnel. «CA un jour, CA toujours, explique-t-il. La formation de CA permet d'acquérir des connaissances transférables dans d'autres domaines.»

Il y a environ un an, M. Plant a fait une pause avant de décider de réorienter sa carrière. «Je me suis demandé ce que je pourrais faire pendant les 20 prochaines années. Je ne voulais pas arrêter de travailler, mais je voulais faire quelque chose dont je ne me lasserais pas. J'en ai discuté avec des amis dans la même situation que moi qui, à l'université, avaient choisi leur carrière en fonction principalement des possibilités d'emploi.» Or, M. Plant et ses amis souhaitent dorénavant faire quelque chose qui leur plaît.

**Tendance marquée**

Cette nouvelle attitude représente une tendance croissante qui reflète un changement fondamental dans la société. D'une part, les baby-boomers reportent à plus tard leur départ à la retraite. Une étude du Groupe Investors montre que 42 % des baby-boomers interrogés prévoient travailler au-delà de l'âge de la retraite parce que



DAX MELMER/ KLIPX, RICK ETKIN/ KLIPX, TOM GOLDSPIK/ KLIPX

## L'American Association of Retired Persons indique que 70 % de ses membres prévoient continuer de travailler après 65 ans.

le travail les aide à rester jeunes. L'American Association of Retired Persons indique que 70 % de ses membres prévoient continuer de travailler après 65 ans.

D'autre part, ils ne veulent pas se contenter d'occuper un emploi : ils veulent faire quelque chose qui leur tient à cœur. «Le phénomène est généralisé. Les gens veulent que leur travail ait un sens», explique Julia Moulden, conseillère torontoise en transition de carrière et auteure de *RIPE: Rich Rewarding Work After 50*. «Cette nouvelle attitude découle d'une évolution personnelle, mais elle s'inscrit aussi dans un contexte plus large, car les besoins sont grands dans notre société. Pourquoi occuper un emploi dans le seul but de faire de l'argent si cet emploi ne veut rien dire pour soi? Cette nouvelle conception représente un changement fondamental.»

Ce phénomène aura une grande incidence sur l'avenir, à mesure que la génération X vieillira. Pour les gens dans la cinquantaine, la prudence est de mise. Il faut tenir compte d'une foule de facteurs, principalement de sa tolérance au risque. «Une réorientation de carrière peut complètement chambouler votre vie. Si vous comptez sur une retraite confortable, ce choix pourrait ne pas vous convenir», fait remarquer M<sup>me</sup> Moulden. «Assurez-vous du soutien de vos proches. Soyez conscient des difficultés que vous pourrez rencontrer et préparez-vous.» L'introspection, qui permet de recenser nos forces

et nos valeurs, fait partie de cette préparation. Selon Mme Moulden, trois domaines sont généralement privilégiés pour les deuxièmes carrières : l'entrepreneuriat, l'innovation sociale ou les arts.

### De CA à viticulteur

En 2010, après avoir passé 39 ans chez PricewaterhouseCoopers à Windsor et à Toronto, Tom O'Brien a pris sa retraite à 59 ans et est retourné vivre à Windsor, là où ses ancêtres s'étaient installés au XVIII<sup>e</sup> siècle. Quelques années auparavant, lui et sa femme avaient acheté une ferme dans la région, surtout pour y accueillir leurs sept petits-enfants. «C'est une propriété superbe qui comprend un verger et un étang», dit M. O'Brien.

L'ancien spécialiste mondial en fiscalité d'entreprise, dont la carrière n'avait jamais connu de temps mort, a pris le temps de réfléchir à ce qu'il aimait faire. «Nous avons souvent passé nos vacances en France, en Italie, en Espagne, en Californie et en Colombie-Britannique, des endroits où on produit du vin. Et comme nous adorons le vin, j'ai pensé à faire pousser des vignes. C'est ainsi que Cooper's Hawk Vineyards a vu le jour. Ici, je peux tirer parti de mes compétences de CA en gestion des flux de trésorerie et en établissement de prévisions, ainsi que de ma connaissance des marchés», précise M. O'Brien. Il s'agit de les appliquer à un nouveau domaine.

sociales, tandis que **TOM GOLDSPIK** a ouvert une galerie d'art, tout en renouant avec l'histoire de ses ancêtres.



## Réflexions avant de faire le saut

Conseiller auprès d'entreprises à capital fermé chez Sapien Capital Partners, cabinet de services-conseils torontois en services financiers dont il est le cofondateur, Brad Cherniak croit que l'époque est propice pour lancer une entreprise. «Si, après mûre réflexion, vous décidez de faire le saut, si vous avez la personnalité pour relever le défi, si vous savez à quoi vous attendre et ce que vous pouvez vous permettre de perdre, c'est un bon moment pour acheter à bon prix, faire croître l'affaire, puis vendre à prix plus élevé.»

Même si se lancer en affaires peut paraître attrayant à l'heure actuelle, la compétition est extrêmement forte depuis que la technologie et le Web ont facilité l'entrée sur le marché. Parallèlement, les taux d'imposition montent et la croissance ralentit. «L'entrepreneuriat ne convient pas à tout le monde. Il faut être solide», prévient M. Cherniak. Si vous pensez avoir l'étoffe d'un entrepreneur, lisez les conseils suivants avant de vous lancer :

- Fuyez-vous une situation ou êtes-vous à la recherche d'un résultat particulier? «Évaluez de façon honnête la raison pour laquelle vous souhaitez devenir entrepreneur, conseille M. Cherniak. Il n'y a pas de voie facile.»
- Comprenez vos motivations à court, à moyen et à long terme, dit Gary Prenevost, président et conseiller principal en franchises à FranNet, cabinet-conseil du sud de l'Ontario. «Que désirez-vous accomplir? Quand vous aurez répondu à cette question, vous pourrez trouver le modèle d'entreprise qui concorde avec vos buts.»
- Sachez dans quelle aventure vous vous embarquez. «La

pression est constante et la responsabilité vous incombe entièrement, dit Brad Cherniak. Tout aboutit sur votre bureau, même les problèmes de photocopieur!»

- Tout ce qu'implique votre rôle de propriétaire d'entreprise doit vous passionner, et non pas uniquement l'activité de l'entreprise. «Les gens font souvent fi du contexte général quand ils me parlent de leur passion, explique Gary Prenevost. Vous aimez peut-être la crème glacée, mais si vous n'êtes pas à l'aise à l'idée de gérer un personnel sans cesse changeant d'adolescents à temps partiel, et de vous plier aux heures d'ouverture de ce genre de commerce, vous serez malheureux.»

- Protégez vos actifs essentiels. «Si vous approchez 50 ou 60 ans, vous risquez davantage de ne pas vous remettre d'un mauvais pas», prévient Brad Cherniak.

- Environ la moitié des nouvelles entreprises échouent au cours de leurs cinq premières années d'existence. D'autres options s'offrent cependant à vous. En devenant «investisseur providentiel», par exemple, vous pourrez intervenir dans l'entreprise et partager le risque. Une franchise pourrait être une autre option. «L'entrepreneur potentiel qui est issu d'un environnement d'affaires structuré, encadré par des processus et assujéti à différentes mesures de rendement ne saura pas nécessairement comment tout faire de A à Z, explique Gary Prenevost. Un bon franchiseur disposera déjà de systèmes efficaces et de l'infrastructure qui permettra au franchisé de mettre ses compétences à profit et facilitera le lancement et la gestion de l'entreprise.» — MTB

Dans sa deuxième carrière, il acquiert des connaissances en agriculture, en transformation, en fabrication, en vente au détail et en tourisme. Le travail n'est pas facile et il faut faire des compromis, mais la satisfaction qui en découle est incomparable. «Quand quelqu'un me dit avoir eu du plaisir en dégustant notre vin en compagnie de sa famille, ça me rend heureux.» Le printemps dernier, les vins du CA ont remporté deux médailles d'or et une médaille de bronze au concours All Canadian Wine Championships 2012.

M. O'Brien a longuement réfléchi, étape cruciale du processus de réorientation, avant d'entreprendre sa transition vers une seconde carrière.

Julia Moulden conseille notamment de se questionner sur les connaissances, les compétences et les ressources qui pourront être mises à profit dans votre nouveau projet. «Passez vos réalisations en revue. Pensez à vos expériences, aux gens que vous avez rencontrés. Vous êtes à la recherche de quelque chose, et quelqu'un recherche ce que vous avez à offrir, explique-t-elle. Vous devez trouver cette passion qui suscitera l'intérêt d'autres personnes.»

### De KPMG à l'entrepreneuriat

Quand il était enfant, à Toronto, Chris Van Staveren offrait à ses voisins de déneiger leur entrée et de réparer leurs vélos. Devenu CA en 1993, il s'est bâti une carrière en aidant des entreprises à capital fermé à se bonifier et à prendre de l'expansion.

Cette année, à l'âge de 44 ans, marié et père de deux jeunes enfants, il a décidé de retourner à sa passion pour le rafistolage et l'entrepreneuriat et a fondé sa propre entreprise, avec le consentement total de sa femme. «C'était primordial, affirme-t-il. Même si j'étais sûr à 100 % de la réussite de mon projet, il était impensable d'y donner suite sans l'appui de la famille.» M. Van Staveren et sa femme ont alors examiné dans les moindres détails leurs dépenses des dernières années. «Nous avons convenu de ce que nous étions prêts à sacrifier et du montant que nous pouvions investir sans mettre la famille dans une situation précaire, explique-t-il. Nous avons établi nos objectifs, que nous réévaluerons à mesure que nous progresserons afin de nous assurer d'être dans la bonne voie. Je me donne trois ans pour mener mon projet à bien. Si ça ne marche

pas, je retournerai à ma carrière d'expert-conseil. J'ai un plan B déjà éprouvé.» Il a quitté KPMG et s'est engagé dans sa nouvelle voie. «Plusieurs de mes idées sont réalisables. Je les évalue pour choisir le projet le plus susceptible de réussir et qui combinerait le plus grand nombre de mes buts personnels : être créatif, créer de la valeur et avoir la possibilité de me retirer de l'entreprise et de prendre ma retraite. Je lancerai l'entreprise dans un mois environ, précise M. Van Staveren. J'ai eu la chance d'être exposé à toutes les facettes de l'exploitation d'une entreprise et à la création de valeur au cours de mes quelque 20 années chez KPMG. J'ai travaillé pour des centaines d'entreprises de divers secteurs d'activité et de différents pays, un avantage considérable dont peuvent profiter les CA. Peu de professions offrent une expérience professionnelle aussi riche.»

#### La voie du bénévolat

James Topham est d'accord. Depuis qu'il est passé à sa deuxième carrière, il met son expérience et sa formation de CA à profit à titre de membre du conseil d'administration d'organisations du secteur privé, et auprès d'organismes sans but lucratif, qu'il aide à devenir plus performants et ainsi mieux aptes à transformer des vies.

M. Topham a mené durant 30 ans une fructueuse carrière chez KPMG, à Vancouver, où il aidait les entreprises du secteur des technologies à croître. Il y a environ quatre ans, alors qu'il avait 58 ans, il a décidé de se tourner vers la philanthropie et le travail des conseils d'administration. Cette transition était naturelle, puisque c'est son expérience dans le secteur des technologies qui lui a permis de créer

BC Social Venture Partners, un OSBL qui, à l'instar des sociétés de capital de risque investissant dans des PME innovatrices, subventionne des organismes du grand Vancouver qui œuvrent pour l'amélioration de la qualité de vie d'enfants à risque et de leur famille.

Ayant grandi dans une petite ville de Saskatchewan, M. Topham a vite compris l'importance de «donner au prochain». Mais c'est un article lu dans une revue qui l'a amené à réellement s'investir dans la collectivité. «En 2001, *BC Business Magazine* a publié un article très critique à l'égard des entrepreneurs qui avaient profité de la bulle technologique pour faire des millions de dollars, mais qui n'avaient rien fait en retour pour leur communauté, explique-t-il. Je siégeais alors au conseil de la BC Technology Industry Association. Nous avons pris connaissance de l'existence de Social Venture Partners, un organisme de Seattle, et nous nous en sommes inspirés pour fonder notre propre organisation.» Aujourd'hui, BC Social Venture Partners compte plus de 60 membres, soit des cadres supérieurs qui offrent leur temps, leur expertise et leur argent pour aider des entreprises sociales. «Nous essayons d'être plus qu'une source de financement en aidant ces entreprises à mieux remplir leur mission», dit-il.

M. Topham étudie actuellement la possibilité de transférer ses compétences sur la scène internationale. «La carrière de CA permet d'acquérir une solide expérience en affaires. Le fait de pouvoir mettre mes connaissances au service d'autrui est très gratifiant.» M. Topham a fait ce que Julia Moulden préconise : il est sorti de sa zone de confort, s'est ouvert sur le monde, a vu un besoin auquel ses services pourraient répondre et il s'est engagé dans cette voie.



**Recommandé  
par 9 clients  
sur 10.**

“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non seulement quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,  
Administration régionale des Aéroports



**Robert Half®**

1.800.803.8367

roberthalf.ca

© 2011 Robert Half. 0310-9005



## Une voix pour les femmes dans la profession

Visitez [www.icca.ca/femmes](http://www.icca.ca/femmes) et faites-vous entendre.

Le Conseil du leadership féminin de l'ICCA est la voix des femmes CA. Nous agissons comme catalyseur de changement, pour favoriser, au sein de la profession de comptable agréé, la création de milieux de travail propices au maintien en poste des femmes ainsi qu'à leur accession à des postes de leadership, et ce, dans un environnement libre de préjugés sexistes, involontaires ou non.

Nous offrons des ressources et de la formation visant à favoriser l'avancement des femmes au sein de la profession de CA.

«Nous tendons à refaire continuellement les mêmes choses. Si vous souhaitez vraiment trouver un travail qui a un sens pour vous, vous devez sortir des sentiers battus et rencontrer les personnes qui pourront vous amener à l'étape suivante, explique-t-elle. Il ne suffit pas de réfléchir, il faut agir. Tous les grands artistes vous diront que la créativité naît de l'action. C'est ce que nous faisons quand nous cherchons un travail significatif. Nous essayons d'être créatifs.»

### L'art du galériste

Pendant plusieurs années, Tom Goldspink, propriétaire de la galerie d'art TAG de St. Catharines (Ontario), pensait ne pas avoir la fibre créatrice. Il avait une belle carrière de CA chez Ernst & Young à Toronto, principalement en fiscalité et en services-conseils en marketing et en entrepreneuriat, et pour lui, être créatif, c'était savoir dessiner. «Je me rends compte à présent que j'étais très créatif dans mon travail. Maintenant, quand je rencontre des artistes, je peux dialoguer avec eux car je comprends l'essence de leur créativité, explique-t-il. Un galeriste sert d'intermédiaire entre le créateur et l'acheteur potentiel. L'artiste crée une œuvre, mais il revient au galeriste de cibler l'aspect de l'objet qui saura parler au client.»

Cette prise de conscience, et la décision de s'orienter vers le monde artistique qui s'en est suivie, ont toutefois été fortuites. Originaire de la péninsule du Niagara, Tom Goldspink a renoué avec sa passion pour l'histoire en 2004, année de son 60<sup>e</sup> anniversaire, lorsqu'il a décidé de photographier sa région.

Il a rencontré un couple de photographes professionnels et a commencé à travailler avec eux. De fil en aiguille, cette collaboration a amené M. Goldspink à acheter un immeuble pour en faire un studio, immeuble qui a pu ensuite être converti en galerie d'art. En 2008, quand le couple de photographes a déménagé aux États-Unis, M. Goldspink a fait appel à John Ingram, ami de longue date et propriétaire de la galerie Ingram à Yorkville, quartier chic de Toronto, qui l'a aidé à attirer des artistes. La galerie a pris de l'importance et il la gère maintenant avec son frère, Frank.

M. Goldspink en apprend de plus en plus sur sa propre histoire et travaille actuellement à un livre sur sa ville natale, Port Robinson (Ontario), fondée par ses ancêtres. «J'ai un diplôme en histoire et en politique, et je suis un descendant des loyalistes, explique-t-il. Je porte un intérêt particulier à la péninsule du Niagara et à son développement. La galerie d'art m'a fait découvrir des gravures d'époque qui témoignent de l'histoire de la région, ce qui me permet de renouer avec mes anciens intérêts.» Il conseille aux CA qui souhaitent réorienter leur carrière de se laisser guider par leur cœur. «Vous savez que vous pourrez toujours compter sur votre formation et votre expérience. Si je me suis retrouvé dans mon patelin d'enfance à m'intéresser à l'art, à l'histoire et à la nature, c'est parce que j'avais la passion de ces sujets et que j'ai voulu en apprendre plus.»

De son côté, Charles Plant comprend mieux certains aspects de sa personnalité, ce qui l'a aidé à créer Material Minds, entreprise qui offre de la formation en leadership au moyen d'outils en ligne. «J'aime enseigner et utiliser mes connaissances de CA dans mon rôle d'entrepreneur et d'éducateur. J'ai du plaisir à travailler. En fait, je n'ai même pas l'impression de travailler.»

Mary Teresa Bitti est rédactrice pigiste et vit à Oakville, en Ontario.

# CA | Recherche Plus

Votre bibliothèque financière et économique en ligne



## Accès en ligne instantané à l'information dont vous avez besoin

Réservé aux CA, CA Recherche Plus vous offre :

- plus de 3000 revues et magazines économiques prestigieux ainsi que de nombreux rapports de recherche;
- la possibilité de transmettre par courriel des articles à vos clients;
- des résumés de plus de 700 des ouvrages les plus vendus dans le domaine des affaires.

Rendez-vous à  
[www.caresearchplus.com](http://www.caresearchplus.com)  
pour vous inscrire à une  
période d'essai gratuite.

**CA** Comptables agréés  
du Canada



# Trucs et astuces de voyage

Des CA fournissent leurs conseils pour éviter les mésaventures en cours de route.

Par Deena Waisberg

**RYAN DOSTIE**, associé au sein des services d'audit et de certification chez Welch LLP à Ottawa, se doutait bien qu'il serait en retard. Son vol de retour, après un voyage d'affaires en Colombie, était retardé de trois heures et il allait rater sa correspondance à Miami.

Quand il est finalement arrivé en sol américain, il a fait la queue pendant plus d'une heure pour trouver un autre vol... et a appris que la compagnie aérienne avait déjà fait le changement avant qu'il ne quitte la Colombie. Il n'avait plus que dix minutes pour se rendre à l'avion! Il a dû courir pour atteindre le point de contrôle, puis sa porte d'embarquement à l'autre extrémité de l'aéroport. «Cet aéroport est immense. J'étais déshydraté et j'ai dû m'arrêter souvent», se rappelle-t-il. Il est arrivé de justesse à la porte, en nage, et a réussi à être chez lui dans la soirée. Il en a tiré deux leçons : le voyage est imprévisible, et il faut vérifier itinéraire et carte d'embarquement.

À l'ère du courriel, de Skype et des médias sociaux, certains professionnels s'interrogent sur l'utilité des voyages d'affaires, surtout qu'ils riment souvent avec mal de crâne. On peut leur trouver pourtant plusieurs justifications : la réticence d'un client à envoyer des dossiers confidentiels par voie électronique, le besoin de consulter les documents originaux d'un client pour un audit et la possibilité d'acquérir une meilleure compréhension des affaires du client en étant sur place. Notons également qu'une rencontre en personne peut servir à consolider une relation d'affaires.

Nous avons demandé à des CA rompus aux voyages comment on peut voyager pour affaires efficacement. Voici leurs meilleurs trucs, de la réservation au remboursement des notes de frais, dans le but de vous permettre de vivre une expérience agréable.

illustration : GARY CLEMENT



## SUBTILITÉS DE LA RÉSERVATION

De nombreuses entreprises s'adressent à un centre de voyages d'affaires. C'est une solution pratique car un agent de voyages s'occupe de prendre pour vous toutes les dispositions nécessaires. Assurez-vous cependant qu'il connaisse les limites de votre budget et vos préférences en matière de voyage. Un agent a réservé le vol de 10 h, moins cher que celui de 11 h, pour Nathalie Turcotte, première directrice chez PricewaterhouseCoopers à Montréal, qui devait se rendre en Caroline du Sud. Mais cet horaire ne lui laissait pas assez de temps pour déposer sa fille à l'école et se rendre à l'aéroport. «Donnez les instructions les plus précises possible», conseille-t-elle.

Si vous voyagez dans des pays en voie de développement et que votre entreprise n'a pas son propre agent de voyages, Ryan Dostie recommande d'avoir recours à un agent de voyages d'affaires externe qui pourra vous aider à établir votre itinéraire vers une destination difficile à atteindre. Demandez qu'on vous réserve un siège à l'avant de l'avion près de la porte. «Il y a une grande différence entre quinze minutes et une heure quand vous faites la queue dans un aéroport non climatisé du Nigeria», explique Theresa Roessel, vice-présidente aux finances, division des Affaires internationales de Nexen, une société pétrolière et gazière établie à Calgary.

Ceux qui s'occupent de leurs propres réservations doivent concilier coût et commodité. Pour trouver les meilleures occasions, consultez les sites de voyage en ligne comme Travelocity.ca et Expedia.ca. Vous pouvez voyager à l'aller avec une compagnie et

revenir avec une autre, ce qui coûte parfois moins cher qu'effectuer l'aller-retour avec le même transporteur, mentionne Brian Simpson, directeur de l'exploitation à Travelocity.ca. Certains voyageurs, comme Jordan Caplan, associé, Certification et services-conseils, chez Soberman LLP, comptables agréés de Toronto, préfèrent les gros transporteurs comme Air Canada, car ils effectuent plus de vols et ont toujours pu le ramener chez lui lorsqu'il y avait un problème. «Une petite compagnie aérienne ou une compagnie de vols nolisés n'a pas les mêmes moyens», dit-il.

Si le coût est un critère important, réservez votre vol longtemps à l'avance, ajoute M. Caplan. Son collègue a payé 1 700 \$ un billet acheté à la dernière minute pour assister à une conférence en Pennsylvanie, alors que lui-même n'a déboursé que 400 \$ pour le même vol plusieurs semaines plus tôt. Pour ce qui est de l'hébergement, M<sup>me</sup> Turcotte choisit les hôtels où PwC bénéficie d'une remise. Si votre entreprise n'a pas d'entente de cette nature, consultez le site Web de l'hôtel pour prendre connaissance des tarifs préférentiels et demandez au directeur quelle autre réduction il peut vous offrir. Les cartes de fidélité permettent aussi d'obtenir des avantages intéressants. M. Caplan a souvent droit à un petit-déjeuner gratuit quand il réserve sa chambre avec sa carte American Express Platine.

**CONSEIL DU FUTÉ :** Vérifiez, sur le site du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ([www.voyage.gc.ca/countries\\_pays/menu-fra.asp](http://www.voyage.gc.ca/countries_pays/menu-fra.asp)) si un visa est requis pour le pays que vous visitez. Sans ce visa, on pourrait vous y refuser l'entrée.

## POUR BIEN PLIER BAGAGE

On commet très souvent l'erreur d'apporter trop de vêtements, ou de ne pas apporter les vêtements adéquats. Brian Simpson conseille d'opter pour des couleurs et des motifs sombres et recommande des matières peu susceptibles de froisser. Le coton et le lin sont à éviter. Pour limiter le nombre de vêtements, Sharon Walker, CA indépendante de Vancouver, emporte des éléments faciles à coordonner : des chemisiers, un chandail et un châle en laine fine, et un tailleur-pantalon avec la jupe assortie pour créer différentes tenues. Mieux encore, lorsqu'elle se rend régulièrement dans la même ville, l'hôtel lui permet parfois d'y laisser ses tailleurs sans lui imposer des frais supplémentaires. Vous pouvez aussi utiliser le service de buanderie de l'hôtel, comme l'a fait Ryan Dostie lors d'un voyage de trois semaines en Indonésie, ce qui est particulièrement pratique dans un pays chaud où vous devez parfois changer de chemise plusieurs fois par jour.

Pour un voyage d'un ou deux jours, Theresa Roessel conseille de se limiter à un bagage à main afin d'éviter l'attente lors de la récupération des bagages. Si vous devez enregistrer des bagages, les roulettes – quatre de préférence – sont un incontournable, précise-t-elle. Il est également utile d'attacher à votre valise un élément permettant de l'identifier (comme un ruban de couleur) pour que quelqu'un d'autre ne risque pas de l'emporter par erreur.

**CONSEIL DU FUTÉ :** Il est aussi recommandé de glisser une carte professionnelle dans l'étiquette à bagage plutôt que votre adresse personnelle. Si vous perdez votre valise, vous serez joignable sans pour autant vous exposer au risque d'être cambriolé à



votre domicile. «Malheureusement, des gens regardent les adresses sur les valises et ciblent les maisons dont les propriétaires sont en voyage», signale Brian Simpson.

## ALLÉGER CONTRÔLES ET DOUANES

Près du tiers des Canadiens estiment qu'attendre en file est l'aspect le plus pénible des voyages d'affaires, selon un sondage réalisé en 2011 pour l'entreprise américaine de gestion de voyages Concur. Il existe des stratégies pour réduire l'attente au comptoir d'enregistrement, aux points de contrôle et à la douane.

Tout d'abord, suivez les recommandations et arrivez à l'aéroport suffisamment tôt. Jordan Caplan arrive une heure et demie avant un vol national et deux heures et demie avant un vol international. S'il n'enregistre pas de bagages, il prévoit 30 minutes de moins, mais pas davantage. Il y a un an, un de ses associés est arrivé à l'aéroport moins d'une heure avant le départ pour un vol vers les États-Unis et la compagnie a refusé d'enregistrer sa valise parce que l'heure limite d'enregistrement était d'une heure avant le vol.

Si vous n'avez pas de bagages à enregistrer, passez carrément l'étape de l'enregistrement au comptoir en obtenant votre carte d'embarquement en ligne et en l'imprimant ou en l'envoyant à votre téléphone intelligent avant de partir pour l'aéroport.

Assurez-vous toutefois que votre téléphone est chargé! «J'ai vu des utilisateurs de BlackBerry au bord de la panique parce que leur téléphone était déchargé», dit Jason Clifton, directeur principal, groupe de services-conseils, chez Ernst & Young à Calgary.

Si vous avez des bagages à enregistrer et si vous voyagez en classe affaires ou en première classe, prenez la file prioritaire.

Les détenteurs de certaines cartes ont également accès aux files prioritaires. «Pour passer les points de contrôle plus rapidement, assurez-vous de ne pas transporter d'objets interdits. Ils vous ralentiront et vous devrez vous en départir», conseille Nathalie Turcotte. Consultez également le site Web de l'Administration canadienne de la sécurité du transport aérien (ACSTA) (<http://www.catsa-acsta.gc.ca/>) pour vous renseigner sur les objets interdits et ceux qui sont autorisés.



En outre, préparez-vous pour le contrôle de sécurité pendant que vous faites la queue. «Même s'il y a encore quatre ou cinq personnes devant moi, je défais ma ceinture, j'enlève mes chaussures et j'ouvre ma serviette», confie Brian Simpson.

Avant de passer la douane, assurez-vous d'avoir rempli le formulaire de déclaration avec soin. «Beaucoup de voyageurs oublient de signer et de dater leur formulaire de déclaration. Ça m'est arrivé une ou deux fois», dit Theresa Roessel. Vous risquez sinon de devoir refaire la queue.

Enfin, gardez tous vos reçus pour calculer facilement le montant à déclarer sur le formulaire, et ayez en main vos documents (passeport et visa, le cas échéant) pour les présenter au besoin.

**CONSEIL DU FUTÉ :** Si vous voyagez fréquemment entre le Canada et les États-Unis, envisagez de vous procurer une carte Nexus ([www.cbsa-asfc.gc.ca/prog/nexus/menu-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/prog/nexus/menu-fra.html)). Elle coûte 50 \$ pour cinq ans et accélère le passage à la frontière canadienne ou américaine (douane), même en provenance d'autres pays. «C'est une somme de 50 \$ bien investie», dit Jordan Caplan, qui ajoute que lorsqu'il est allé à Las Vegas, il a passé la douane comme un éclair alors que ses compagnons de voyage ont dû faire la queue pendant une heure.

## LA VOIE ROYALE DU TRAIN

Pour les courts voyages au Canada, le train remplace avantageusement l'avion. Vous mettrez peut-être plus de temps à atteindre votre destination, mais le train est généralement moins cher et offre d'autres avantages. «Vous n'avez pas à vous présenter aussi longtemps à l'avance, ce qui diminue votre temps d'attente», indique Ryan Dostie, qui a voyagé par affaires entre Ottawa et Kingston. Vous n'avez pas non plus à enregistrer vos bagages ou à attendre pour les récupérer, et vous pouvez utiliser votre cellulaire

ou votre ordinateur portable pendant le trajet. Lors d'un voyage en train entre Toronto et Ottawa, Brian Simpson a ouvert son ordinateur une fois à bord. «L'accès sans fil à Internet m'a permis de travailler et d'être productif pendant les quatre heures de voyage», se réjouit-il. En outre, les gares sont en général plus faciles d'accès parce que situées au centre-ville, contrairement aux aéroports qui se trouvent plutôt en banlieue.

**CONSEIL DU FUTÉ :** Envisagez de voyager en classe affaires pour avoir plus d'espace et d'intimité pour travailler.



**DIFFICILE DE TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE?  
NOUS POUVONS VOUS AIDER - AVEC LES OUTILS ET RESSOURCES EN LIGNE  
TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DE L'ICCA**

**La carrière de CA est exigeante, mais vous devez aussi consacrer tout le temps qu'il faut à vos obligations personnelles et à vos objectifs de vie. Comment concilier ces deux priorités?**

Le site Web sur la conciliation travail-vie personnelle de l'ICCA est un bon point de départ. Grâce aux outils en ligne, aux ressources et aux informations qu'il offre expressément aux CA, l'équilibre auquel vous aspirez est peut-être à votre portée.

Vous n'avez qu'à aller à  
[www.icca.ca/travailvie](http://www.icca.ca/travailvie).

**CA**   
Comptables agréés  
du Canada

**Work**  **Life**

Une fois arrivé dans un pays étranger, adoptez l'heure locale dès que possible. Après avoir voyagé 30 heures pour se rendre en Ouganda, Ryan Dostie et son collègue sont allés directement au lit.[...] La nuit suivante, ils ont l'un comme l'autre fixé le plafond.

.....

## MAÎTRISER LA TECHNOLOGIE

La plupart des CA voyagent avec un ordinateur portable, un téléphone intelligent et une tablette. Si vous emportez les dossiers électroniques de clients, veillez à ce que votre ordinateur soit protégé par un mot de passe. Sinon, des voleurs éventuels n'auront qu'à le brancher pour accéder aux dossiers. Pensez aussi à emporter une clé USB, au cas où votre ordinateur ne fonctionnerait pas à destination. Vous aurez au moins accès à vos données. «Il est en outre plus pratique d'apporter une clé USB dans un centre de bureautique pour imprimer un document que de trimpler son ordinateur», remarque Brian Simpson.

N'oubliez pas les accessoires de vos divers appareils quand vous voyagez à l'étranger, notamment les chargeurs et les convertisseurs. Avant de quitter votre domicile ou votre chambre d'hôtel, vérifiez bien que vous les avez avec vous. «À deux reprises, j'ai quitté l'hôtel en y laissant le chargeur de mon BlackBerry», regrette M. Simpson.

**CONSEIL DU FUTÉ :** Les frais d'itinérance peuvent être très élevés. «Pour éviter les mauvaises surprises, optez pour un forfait international et n'oubliez pas d'éteindre votre cellulaire quand vous ne l'utilisez pas», recommande Theresa Roessel.



## QUAND LES CHOSES TOURNENT MAL

SELON LA LOI DE MURPHY, si les choses peuvent mal tourner, elles vont infailliblement mal tourner. En cas de pépin, restez calme pendant que vous cherchez une solution et soyez poli dans vos échanges avec les autres.

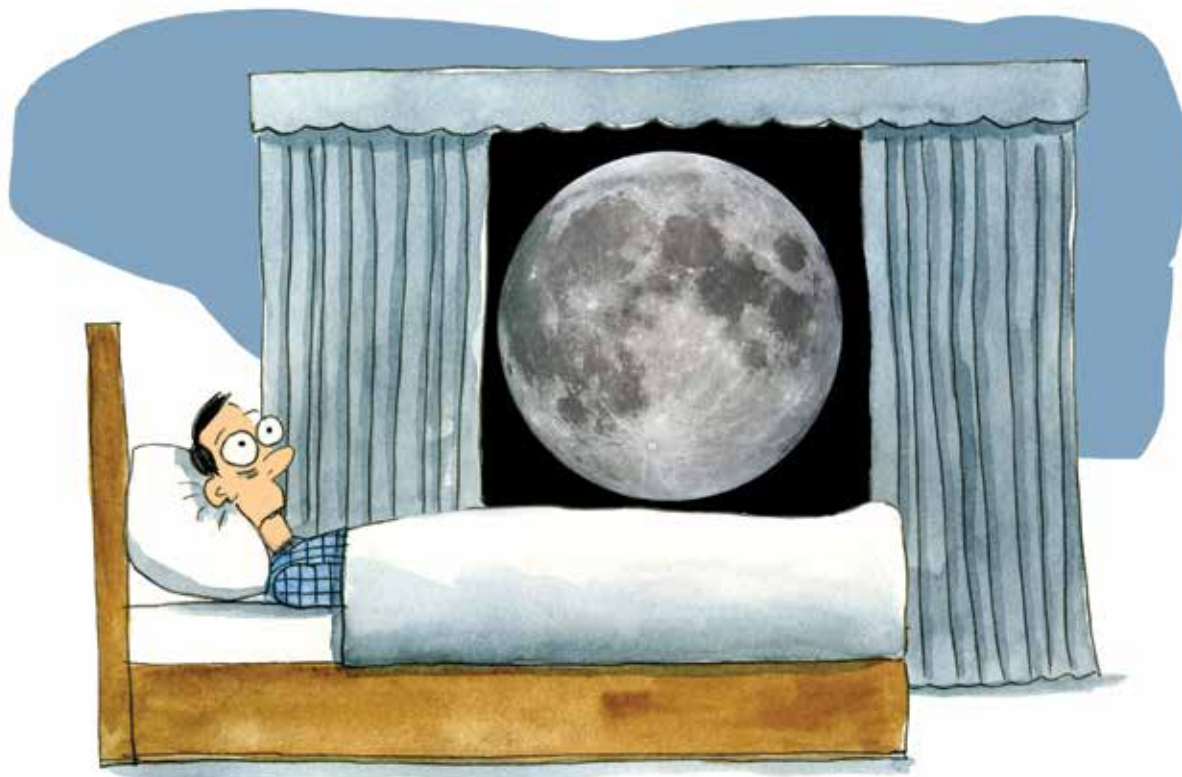
Si votre vol est annulé, appelez le service des réservations de la compagnie aérienne au lieu d'attendre dans une longue file. Votre centre de voyages d'affaires pourra peut-être vous aider. «Il nous est arrivé d'apprendre que notre vol de 23 h, ou de 4 h, était annulé. [Le centre de voyages d'affaires] peut vous aider à trouver rapidement une place sur un autre vol», indique Jason Clifton.

Cependant, il y a parfois des moments où vous devez régler vous-même le problème. Si c'est le cas, soyez persévérant. Par exemple, Jordan Caplan a constaté que le Plaza de New York lui avait donné une chambre fumeur alors qu'il fait de l'asthme. Quand il a demandé

une chambre non-fumeur, on lui a dit que l'hôtel était complet. Il a alors demandé à parler au responsable, à qui il a expliqué son problème, et on lui a trouvé une autre chambre. «Je n'ai pas accepté la première réponse.»

**CONSEIL DU FUTÉ :** Dans l'éventualité où un bien vous appartenant ou appartenant à l'entreprise est volé, avisez les autorités locales pour qu'elles établissent un rapport de police officiel. «Vous aurez besoin de ce rapport pour votre réclamation d'assurance», explique Brian Simpson. Lors d'un voyage entre Rome et Toronto, il a perdu son passeport dans l'aéroport de Philadelphie. «J'en ai avisé la police, qui a établi un rapport, et j'ai pu heureusement rentrer au Canada. À mon arrivée à Toronto, on avait prévenu la compagnie aérienne que quelqu'un avait trouvé mon passeport et qu'on me l'envoyait par le prochain vol», raconte-t-il.

— DW



## ATTÉNUER LE DÉCALAGE HORAIRE

Quand on voyage à l'étranger, il peut être difficile de s'adapter à l'heure locale. Pour faciliter la transition, Brian Simpson commence à se coucher plus tôt (ou plus tard) quelques jours avant un voyage afin de s'adapter graduellement au fuseau horaire de son pays de destination. Une fois arrivé, adoptez l'heure locale dès que possible. Après avoir voyagé 30 heures pour se rendre en Ouganda, Ryan Dostie et son collègue sont allés directement au lit au lieu d'attendre la nuit. C'était un réflexe compréhensible, mais qui les a rattrapés. La nuit suivante, ils ont l'un comme l'autre fixé le plafond. «Nous n'arrivions pas à dormir», se remémore-t-il.

Même si vous êtes passé maître dans l'art de vous adapter à l'heure locale, M. Caplan conseille de ne prévoir aucune réunion le jour de votre arrivée. Lors de son voyage à Londres en 2010, il a fait des courses le premier jour et ne s'est couché que la nuit venue. Le lendemain, il s'est réveillé frais et dispos pour sa réunion.

**CONSEIL DU FUTÉ :** Procurez-vous un casque antibruit pour dormir plus facilement dans l'avion et atténuer les effets du décalage horaire. Grâce à son casque, M. Caplan n'a même pas entendu le bébé qui a pleuré pendant tout le vol.

---

## BIEN GÉRER REÇUS ET REMBOURSEMENTS

Vous devrez probablement présenter vos reçus à votre entreprise pour vous faire rembourser (même si vous avez une carte de crédit d'entreprise). Il va de soi qu'il est important de classer ses reçus et de les conserver dans un endroit sûr. Brian Simpson glisse tous ses reçus dans une enveloppe de l'hôtel, sur laquelle il écrit le nom de la ville et les dates du voyage. À son départ de l'hôtel, il la met dans sa serviette. Nathalie Turcotte garde ses reçus dans sa valise, qu'elle ne risque pas d'oublier derrière elle. Pensez toujours à demander vos reçus sur place car, si vous oubliez, il ne sera pas facile de les obtenir une fois rentré.

Jason Clifton conseille de remplir la note de frais dès le retour quand toutes les dépenses sont encore présentes à la mémoire. Pour des voyages d'un mois, il prépare une note de frais chaque semaine

afin de ne pas se retrouver à passer en revue une montagne de reçus à la fin du voyage.

**CONSEIL DU FUTÉ :** Lorsque c'est possible, demandez des reçus électroniques que vous ne risquerez pas de perdre.

Quand tout se passe comme prévu, les voyages d'affaires peuvent être source de plaisir. Ryan Dostie se rappelle notamment un voyage aux Philippines. Il se rendait dans un pays chaud et exotique, et tous ses compagnons de voyage étaient détendus. Il devait transiter par le Japon et tout s'est déroulé sans accroc. C'est une question de chance, mais également de planification. Si vous préparez soigneusement votre voyage, vous pourrez joindre l'utile ... à l'agréable.

Deena Waisberg est rédactrice pigiste à Toronto.

## La fraude au féminin

Les hommes ne sont plus les seuls à frauder; les femmes s'y mettent de plus en plus



**E**n mars 2006, la Cour supérieure du comté de Los Angeles a accordé 9 millions \$ US au poète-compositeur-interprète canadien Leonard Cohen au terme d'une poursuite pour fraude, négligence, rupture de contrat et manquement au devoir fiduciaire qu'il avait intentée l'année précédente contre son ex-imprésario de longue date, Kelley Lynch.

M. Cohen accusait M<sup>me</sup> Lynch, avec laquelle il avait eu une relation amoureuse en 1990, de lui avoir volé plus de 5 millions \$ US pendant les 16 années au cours desquelles elle avait été son imprésario.

La nouvelle avait fait le tour du monde en 2004, lorsque l'artiste avait découvert que ses économies (dont il estimait le montant à plusieurs millions de dollars) ne se chiffraient plus qu'à 150 000 \$ US. M. Cohen affirmait que les sommes volées étaient largement supérieures aux frais de gestion

de 15 % auxquels M<sup>me</sup> Lynch avait droit. En raison de ces pertes, le septuagénaire a dû retourner en studio et en salle après une longue absence.

À l'origine, M. Cohen soutenait que M<sup>me</sup> Lynch avait conspiré avec son ancien avocat fiscaliste, Richard Westin, afin de vendre frauduleusement sa maison d'édition de musique pour 12 millions \$ US.

Le produit de la vente devait être placé dans une société dont ses enfants étaient propriétaires mais, aux dires de M. Cohen, il avait été versé à une entreprise qui appartenait presque en totalité à M<sup>me</sup> Lynch. M. Cohen et M. Westin ont conclu une entente à l'amiable avant la poursuite.

Selon le réseau de télévision CTV, la fraude avait commencé pendant que M. Cohen était en retraite spirituelle au Mount Baldy Zen Center. M<sup>me</sup> Lynch avait alors commencé à se verser une partie plus importante des droits de l'artiste et présenté ce dernier à M. Westin, accusé d'avoir aidé M<sup>me</sup> Lynch à organiser la vente des droits d'éditeur et d'artiste

de M. Cohen. Dans sa poursuite, M. Cohen affirmait qu'il croyait avoir engagé M. Westin et le cabinet de celui-ci pour protéger ses économies, mais que l'entreprise avait imposé des coûts de transaction de plus de 4 millions \$ US et établi des structures d'entreprise inutilement complexes ayant permis à M<sup>me</sup> Lynch de voler plus de 5 millions \$ US à l'insu de l'artiste.

Bien que M. Cohen ait eu gain de cause, ses chances de recouvrer ses économies étaient minces. Selon CTV, M<sup>me</sup> Lynch n'avait tenu aucun compte de la poursuite civile, n'y répondant pas, ne présentant aucune demande pour son compte et ne donnant pas suite à une ordonnance de production de ses documents financiers.

Et, récemment, M<sup>me</sup> Lynch a déclaré que son service téléphonique avait été interrompu, car elle était incapable d'en payer la facture. Bien qu'il s'agisse d'une triste affaire, notamment parce que M. Cohen pensait que M<sup>me</sup> Lynch était une amie, cela n'a rien d'exceptionnel, si ce n'est que la fraude est l'œuvre d'une femme.

### Même appât du gain

Des femmes commettent des fraudes, bien sûr, mais la majorité des fraudeurs sont des hommes, selon le *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, publié en 2010 par l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).

Le rapport, fondé sur 1 843 cas de fraude en milieu de travail, révélait que les deux tiers des fraudes avaient été commises par des hommes, ce qui confirmait les tendances signalées dans des

rapports précédents. Les incidents étudiés s'étaient produits dans plus de 100 pays sur six continents. Plus de 43 % des fraudes avaient été perpétrées à l'extérieur des États-Unis mais, le plus frappant, c'est qu'en matière de fraude, les tendances sont les mêmes partout dans le monde.

Les enquêteurs savent que les femmes commettent également des fraudes, mais certains peuvent être enclins à chercher un coupable masculin en raison des statistiques, comme celles de l'ACFE, et de l'impression générale qui prévaut dans notre société selon laquelle les hommes sont plus susceptibles d'enfreindre la loi.

En 2008, par exemple, le magazine américain *Psychology Today* a publié une série d'articles sur la raison pour laquelle les criminels sont presque tous des hommes.

Le psychologue Satoshi Kanazawa expliquait que, bien qu'une majorité écrasante de criminels soient des hommes, certaines femmes commettent parfois des crimes. Cependant, les vols qu'elles commettent sont habituellement liés à des besoins économiques et aux obligations domestiques qu'elles ont envers leurs enfants.

Cette conclusion est sûrement vraie dans certains cas, mais les enquêteurs chevronnés ajouteraient sûrement que les femmes sont parfois motivées par les mêmes raisons que les hommes : l'appât du gain et l'impression qu'elles peuvent commettre leur méfait en toute impunité. Que le fraudeur soit un homme ou une femme, le besoin joue de toute évidence un rôle dans certaines fraudes, mais pas pour l'ensemble d'entre elles.



## 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 41 000 recherches d'emploi chaque mois
- Plus de 5 700 chercheurs d'emploi enregistrés
- Plus de 4 100 CV dans la base de données



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

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



Par conséquent, lorsqu'un enquêteur accepte un nouveau mandat, il ne doit pas, consciemment ou inconsciemment, partir du principe que le fraudeur est un homme. Malgré nombre d'exemples de fraudes commises par des femmes, certains sont encore surpris d'apprendre qu'une femme est à l'origine d'infractions financières.

#### Vacances aux frais d'un cabinet d'avocats

En 2011, l'émission australienne *A Current Affair* présentait un reportage sur des femmes ordinaires ayant commis des fraudes, notamment Jackie Dimitrovski, une employée du bureau de Sydney du grand cabinet d'avocats américain Jones Day, qui avait volé plus de 500 000 \$ à son employeur.

M<sup>me</sup> Dimitrovski, une commis comptable, avait falsifié des chèques du cabinet et les avait transmis à une entreprise appartenant à son mari (non impliqué dans la fraude). Elle avait ensuite viré l'argent à son compte bancaire personnel par Internet.

M<sup>me</sup> Dimitrovski a employé ce stratagème six fois sur une période de quatre mois en 2011. Après un an chez Jones Day, elle a remis sa démission et s'est payé des vacances extravagantes à l'étranger. Elle a été arrêtée dès son retour à Sydney, son remplaçant s'étant aperçu qu'il y avait anguille sous roche.

M<sup>me</sup> Dimitrovski a plaidé coupable et a été condamnée à neuf mois de prison. Dans la couverture de l'affaire, deux points revenaient presque toujours : en 2002, elle avait été reconnue coupable de trois chefs d'accusation pour fraude par carte de crédit, pour lesquels elle avait dû se soumettre à une ordonnance de bonne conduite pendant trois ans, et elle était mère de deux adolescentes.

En fait, on évoquait habituellement son statut de mère de famille. On imagine mal que les médias précisent la condition de «père de famille» d'un fraudeur.

#### Les fraudeuses se multiplient

Toutefois, le nombre de femmes auteures de fraudes n'étonne pas Sam Macedone, directeur du cabinet Macedone Legal à Sydney et avocat de la défense possédant plus de 40 ans d'expérience. Interviewé par *A Current Affair*, il a déclaré qu'il semblait y avoir plus de femmes impliquées dans des cas de fraude que d'hommes.

En 2002, Sandy Haantz, adjoint de recherche au National White Collar Crime Center de Virginie, a publié un rapport sur les femmes et la criminalité en col blanc, dans lequel il souligne que les chan-

gements politiques, sociaux, économiques et technologiques des dernières décennies ont eu une incidence sur le rôle des femmes au foyer et au travail. Selon lui, ces changements ont entraîné une implication accrue des femmes dans la criminalité en col blanc. Il cite plusieurs statistiques qui, bien qu'elles remontent à plus de 10 ans, n'en sont pas moins intéressantes.

Selon un rapport spécial du Bureau of Justice Statistics sur les auteures d'infraction, le nombre de femmes déclarées coupables de fraude par un tribunal étatique a augmenté de 55 % de 1990 à 1996.

Le rapport révèle aussi qu'en 1996, les femmes accusées devant ces mêmes tribunaux constituaient 41 % de tous les criminels reconnus coupables de falsification, fraude et détournement de fonds. En 2000, des 1 016 prisonniers sous responsabilité fédérale incarcérés pour des crimes en col blanc, près du quart étaient des femmes.

#### Enjeux de pouvoir

Cela ne signifie pas que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de commettre des fraudes. En fait, le fraudeur type est

## Les femmes sont parfois motivées par les mêmes raisons que les hommes : l'appât du gain et l'impression qu'elles peuvent commettre leur méfait en toute impunité.

un homme d'environ 35 ans ou plus qui occupe un poste cadre dans une société où il est un employé de confiance depuis plusieurs années.

Une des raisons pour lesquelles les hommes dominent dans cette catégorie s'explique peut-être par la triste réalité du monde des affaires : la majorité des gens occupant des postes de direction sont encore des hommes.

D'après une étude mondiale, l'écart entre les sexes relativement à la perpétration des fraudes pourrait refléter la sous-représentation des femmes dans les postes de haute direction et, par conséquent, le fait qu'elles ont moins d'occasions de commettre des fraudes. Il s'agit d'un point très important à retenir pour les enquêteurs en matière de fraude à la recherche de suspects. Au lieu de se concentrer sur les contrevenants masculins, comme certains seraient enclins à le faire, ils doivent adopter une approche non sexiste.

Il est également essentiel de ne pas attribuer certains motifs uniquement aux fraudeurs masculins. Les femmes peuvent elles aussi commettre des fraudes pour des raisons méprisables, et ce ne sont pas les preuves qui manquent.

#### Goûts luxueux

Prenons l'exemple de Joyti De-Laurey, condamnée à sept ans de prison en 2004 pour avoir volé 4,3 millions £ à trois cadres supérieurs de la succursale londonienne de la banque d'investissement Goldman Sachs. M<sup>me</sup> De-Laurey, qui était secrétaire à l'époque, avait contrefait les signatures des victimes sur des chèques faits à son nom (il était pratique courante à la banque que les secrétaires signent les chèques personnels de leurs patrons débordés).

M<sup>me</sup> De-Laurey, dont les parents étaient des professionnels prospères, a dépensé une partie de l'argent pour acheter un apparte-



Accédez aux  
125 000  
vrais décideurs du monde  
canadien des affaires

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



ment luxueux et d'autres biens immobiliers, ainsi que des articles de luxe comme des automobiles, un bateau, des vêtements griffés, des voyages et des diamants chez Cartier.

En 2008, libérée après n'avoir purgé que la moitié de sa peine, elle a accordé une interview exclusive au *Daily Mail*. Comment a-t-elle justifié ses comportements frauduleux? «Je souffre d'une maladie pour laquelle il n'y a qu'un seul remède : les diamants», a-t-elle lancé à la blague.

Était-il question d'accoutumance?

«Je ne pensais qu'à dépenser. Je ne vais pas mentir et dire que ce n'était pas amusant de dépenser tout cet argent. Je suis humaine. C'était vraiment bien de pouvoir téléphoner chez Cartier et dire "Je vais acheter ceci!", puis utiliser ma carte de débit pour payer en sachant que ça se passerait sans hic. C'était vraiment formidable!»

On trouve beaucoup de cas semblables.

En décembre 2011, deux colocataires californiennes, une technicienne juridique et une enseignante, ont été accusées d'avoir falsifié un chèque de 285 000 \$ US du cabinet d'avocats où travaillait la technicienne juridique. Qu'ont-elles fait de l'argent? Elles ont traversé le pays dans un jet privé, loué cinq chambres dans un hôtel de New York et fait de folles dépenses chez Tiffany.

Elles auraient également utilisé une partie de l'argent pour verser un acompte sur une résidence de grand luxe valant 3,7 millions \$ US. «L'argent n'a pas servi à rembourser des dettes; il a plutôt été utilisé pour acheter des articles de luxe et passer de bons moments», a mentionné Farrah Emani, une porte-parole du bureau du procureur de district du comté d'Orange.

Les inculpées, Alexa Polar et Antonella Pabello, ont toutes deux été accusées de falsification (deux chefs d'accusation), de vol et de détournement de fonds. Elles ont plaidé non coupables.

### Stéréotypes surannés

On peut comprendre pourquoi certains enquêteurs pensent que le suspect sera un homme. Bernie Madoff et Earl Jones ont beaucoup défrayé la chronique, sans oublier Charles Ponzi, qui a donné son nom à un stratagème.

Mais comme en témoignent Leonard Cohen et d'autres victimes, la fraude n'est maintenant plus l'apanage d'un seul sexe. M. Cohen n'a peut-être recouvré qu'une infime partie de l'argent volé, mais il a tout de même obtenu une certaine satisfaction en avril dernier.

En effet, M<sup>me</sup> Lynch a été condamnée à 18 mois de prison pour avoir violé plusieurs injonctions lui interdisant de communiquer avec M. Cohen et de lui faire des menaces par téléphone et courriel. L'artiste a expliqué que ces courriels faisaient souvent plus de 50 pages et que son niveau d'inquiétude avait grimpé au fil des ans, à mesure que le volume de courriels augmentait.

Toutes sortes de gens commettent des fraudes pour diverses raisons. À l'époque, on croyait qu'il s'agissait d'un crime à prédominance masculine, mais les temps ont changé.

Il faut remettre les pendules à l'heure. Les femmes sont chefs de file à maints égards dans notre société, notamment dans les arts, dont l'art de l'escroquerie.

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

## Où trouver des administrateurs 2012

### Répertoire des comptables agréés prêts à siéger à un conseil d'administration.

Cette publication est une ressource incontournable pour les entreprises qui cherchent des leaders et des experts en finance pouvant siéger à leur conseil d'administration. Ce répertoire comprend les curriculum vitæ de plus de 400 CA chevronnés qui ont la disponibilité et les compétences requises pour être membres de conseils d'administration.



De plus, vous y trouverez leurs coordonnées et des renseignements sur leur formation, leur expérience à titre d'administrateur et les points saillants de leur carrière.

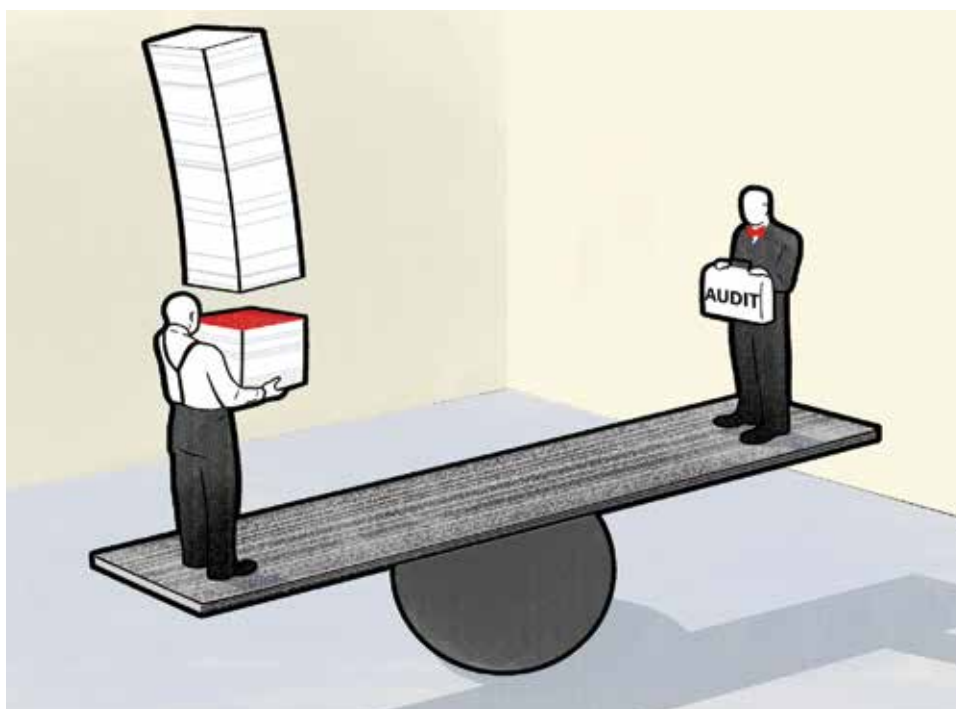
Commandez votre exemplaire à [www.trouvezdesadministrateurs.com](http://www.trouvezdesadministrateurs.com)



**Source Administrateur**

## La juste mesure

Dans le cas de l'audit d'une microentité, ajustez la documentation à la complexité du mandat



**B**onne documentation et bon audit vont de pair. En effet, une bonne documentation favorise l'uniformité dans la planification et l'exécution des travaux, l'évaluation des éléments probants,

la supervision des membres de l'équipe et la revue du dossier.

Puisque les constatations faites lors de l'audit y sont consignées, une bonne documentation permet d'étayer les conclusions de l'audit exécuté et de planifier l'audit suivant, ce qui est particulièrement important lorsque certains membres de l'équipe ont moins d'expérience.

Dans les missions de grande envergure, l'information doit en effet circuler vers le haut comme vers le bas. Cependant, le temps à consacrer aux exigences de documentation peut être disproportionné à la taille de la mission, surtout lorsque celle-ci porte sur une microentité et que l'équipe se compose uniquement d'un professionnel expérimenté.

Heureusement, les Normes canadiennes d'audit (NCA) permettent une mise en œuvre proportionnée de ces exigences. Ainsi, moins l'entreprise cliente est grande et complexe, moins la documentation à constituer est lourde. Il demeure toutefois essentiel de respecter toutes les exigences pertinentes des NCA avec efficacité et efficacité.

La norme générale de documentation est la NCA 230, «Documentation de l'audit», mais d'autres NCA renferment des exigences particulières à ce titre. Les paragraphes 44 à 47 de la NCA 240, «Responsabilités de l'auditeur concernant les fraudes lors d'un audit d'états financiers», énoncent les éléments à consigner relativement aux fraudes. On trouve aussi des conseils sur l'application proportionnée des exigences de documentation dans le cas des petites missions.

### Exercice du jugement

L'audit efficace et efficient de microentités est une spécialité en soi. En plus d'une compréhension des besoins de ces

entités en matière d'information financière, il faut de l'expérience pour exécuter de manière efficiente une mission de ce type.

À ce propos, l'exigence première de la NCA 230 s'énonce de la façon suivante :

«L'auditeur doit préparer une documentation qui soit suffisante pour permettre à un auditeur expérimenté et n'ayant pas jusqu'alors participé à la mission de comprendre :

- a) la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit mises en œuvre afin de se conformer aux ISA et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables;
- b) les résultats des procédures d'audit mises en œuvre et les éléments probants obtenus;
- c) les questions importantes relevées au cours de l'audit, les conclusions sur ces questions, et les jugements professionnels importants qu'il a fallu porter pour tirer ces conclusions.»

Pour chaque audit, il faut donc consigner en dossier les procédures mises en œuvre, les résultats et les éléments probants obtenus ainsi que les questions importantes.

La documentation est censée s'adresser à un auditeur expérimenté. Les modalités d'application ne précisent pas ce qu'est un auditeur expérimenté.

Dans le cas d'une microentité, on peut toutefois supposer qu'il s'agit d'un auditeur qui a déjà audité ce type d'entité, comme on suppose que la documentation de l'audit d'une multinationale cotée sera constituée pour un auditeur ayant de l'expérience en audit de multinationales cotées.

### Caractéristiques de l'audit

Les caractéristiques de l'audit d'une microentité peuvent avoir une incidence considérable sur la documentation. D'abord, le travail sur place est souvent exécuté entièrement par l'associé responsable de la mission ou un auditeur expérimenté. Dans ce cas, la documentation aux fins de supervision et de revue n'est habituellement pas nécessaire ou peut être minimale.

Les NCA exigent expressément que le praticien exerce son jugement professionnel quant à la documentation requise pour chaque audit. Le risque d'audit lié aux microentités étant, par définition, faible, la documentation devrait lui être proportionnelle.

Comme les exigences de la NCA 230 ne portent que sur les questions et les jugements professionnels qui sont importants, il n'est pas essentiel que le dossier contienne des informations sur chaque question relevée et chaque jugement porté.

Tout audit fera sans doute ressortir des questions importantes, mais, dans le cas des microentités, il est peu probable que ces questions exigent autant de documentation que les jugements complexes reposant, par exemple, sur l'utilisation du travail d'un expert ou des travaux d'audit interne.

Habituellement, les microentités sont gérées par une ou deux personnes, et leurs systèmes d'information financière sont simples. La documentation relative à la conception et à la surveillance des contrôles au niveau de l'entité et des contrôles des applications peut alors se limiter à une note dans le dossier ou à une liste de contrôle simple.

Élargissez votre réseau professionnel en ligne

# CONNEXIONCA

[www.connexionca.com](http://www.connexionca.com)

Elle a retrouvé un ancien collègue.

Elle a mis son profil à jour.

Elle réseaute avec d'autres CA.



Elle a lu les blogues.

Il a consulté le calendrier des webinaires.

Il a cherché des conseils fiscaux sur un forum.

Il s'est joint à des groupes d'intérêt.

Il a invité un collègue à devenir membre.

L'exercice du jugement professionnel permet donc de proportionner le volume de la documentation à la complexité des systèmes en cause.

### Conseils pratiques

L'auditeur peut mettre à profit les caractéristiques des microentités pour produire une documentation efficiente et ciblée.

Voici quelques conseils qui, sans s'appliquer exclusivement aux audits de très petites entités, se révéleront fort utiles pour la documentation de l'audit d'une microentité.

- **Établissez une structure fixe pour tous vos dossiers d'audit de microentité.** Alignez cette structure sur le déroulement de l'audit : acceptation de la mission, planification, évaluation des risques, réponse à cette évaluation et formation d'une opinion. On trouve de bons modèles génériques sur le marché, mais vous pouvez aussi créer le vôtre. Lorsque vous serez fixé quant au modèle qui vous convient, servez-vous-en systématiquement, en l'améliorant au fil des missions.

- **Faites en sorte que votre documentation montre les liens entre l'évaluation des risques d'anomalies significatives au niveau des assertions et votre réponse à cette évaluation.** Par exemple, cela peut se faire à l'aide d'une seule feuille de calcul pour toutes les assertions relatives à chaque catégorie importante d'opérations, chaque solde de compte important et chaque information importante. Les facteurs de risque de fraude peuvent être intégrés au même document.

- **Automatisez.** Profitez des logiciels d'audit pour automatiser tout ce que vous pouvez, notamment le report des feuilles maîtresses, les modèles de correspondance, les états financiers (si vous participez à leur préparation), les textes descriptifs, les listes de contrôle, les procédures analytiques de planification et de corroboration ainsi que les grilles de calcul des seuils de signification et des tailles d'échantillon.

Pour une mission récurrente, il ne vous faudra pas plus d'une demi-heure pour reporter vos feuilles de travail électroniques, télécharger la balance de vérification du client et préparer la correspondance nécessaire pour entreprendre l'audit. Un appel et deux courriels plus tard, vous serez prêt à entamer le travail sur place.

- **Personnalisez vos listes de contrôle.** Les cabinets utilisent souvent des listes de contrôle génériques pour leurs petits audits. Ces listes, produites à l'externe en vue d'être utilisées dans divers types

de missions, sont souvent conçues pour être remplies par des assistants et revues par des professionnels chevronnés. Il n'est donc pas surprenant que de nombreux auditeurs expérimentés soient exaspérés lorsqu'ils doivent remplir des listes de contrôle de ce genre pour chaque audit, alors qu'ils exécutent d'instinct la plupart des étapes énumérées. Par souci d'efficacité, préparez des listes de contrôle personnalisées répondant à vos besoins particuliers pour vous assurer qu'aucune étape essentielle de la mission n'est omise.

- **Lorsque la situation le permet, regroupez les procédures sur une seule liste de contrôle.** Dans l'hypothèse que vous ne vous appuyez pas sur les contrôles pour l'obtention d'éléments probants, songez à regrouper toutes les procédures pour les postes du bilan sur une seule liste et toutes les procédures pour les opérations sur une autre. Lorsque vous personnalisez vos listes de contrôle, songez à regrouper les procédures communes à de nombreux éléments et assertions, par exemple celles qui portent sur les événements postérieurs et la séparation des exercices.

- **Consignez avec soin votre réponse aux exigences concernant la fraude.** Les procédures requises en cette matière sont plus explicites dans les NCA que dans les anciennes normes d'audit généralement reconnues, et la documentation doit être plus complète. Il est important de revoir les exigences pertinentes (paragraphes 44 à 47 de la NCA 240) pour y satisfaire à chaque mission.

- **Spécialisez-vous.** Un praticien qui compte 20 clients dans 20 secteurs d'activité consacrerait sans doute plus de temps à la documentation qu'un praticien qui a 20 clients dans le même secteur. Les avantages de la spécialisation n'ont rien de nouveau, mais les économies de temps qu'elle permet sont plus que jamais les bienvenues. La constitution d'une bonne documentation est essentielle pour toute mission d'audit, quelle qu'en soit la taille. L'exercice du jugement professionnel permet toutefois de tirer parti des caractéristiques particulières des microentités de manière à prévoir l'établissement d'une documentation proportionnée à la complexité de chaque mission.

Rien ne vous oblige à sacrifier l'efficacité à l'efficacité.

Phil Cowperthwaite, FCA, est associé au sein du cabinet de CA torontois Cowperthwaite Mehta et membre du comité sur les petits et moyens cabinets de l'IFAC.

Ron Salole est vice-président, Normalisation, à l'ICCA, 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)

## L'audit interne garant de l'intégrité

Le service d'audit interne est un acteur central pour l'entreprise qui souhaite atténuer les risques de corruption, de collusion et de fraude

La une du 4 octobre 2010 du magazine *Maclean's* demeure mémorable. On y voyait le représentant du Carnaval de Québec, Bonhomme, portant une mallette pleine d'argent et l'illustration avait pour titre : *La province la plus corrompue au Canada*.

L'image de Bonhomme a frappé l'imaginaire collectif et a suscité de nombreux commentaires au sein de la classe politique québécoise. Depuis cette parution, plusieurs rapports et plans d'action ont été déposés dans le but de freiner la collusion et la corruption.

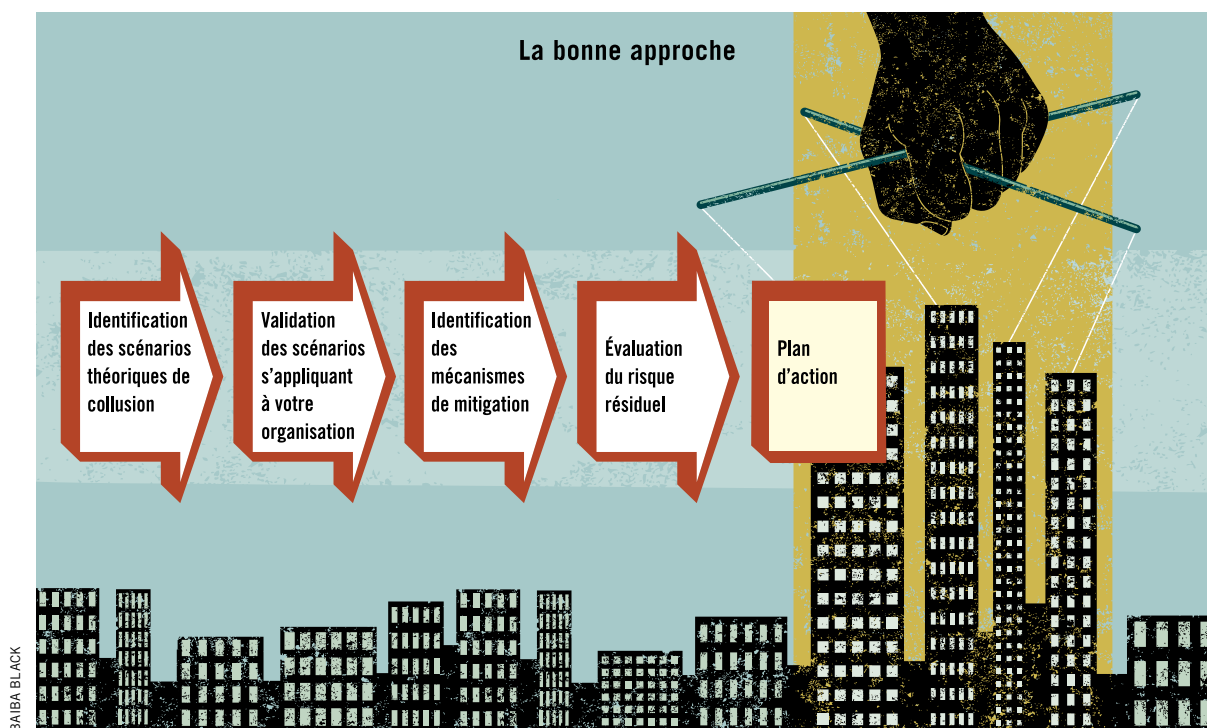
Qui n'a pas entendu les propos de Jacques Duchesneau, l'ancien patron de l'Unité anticollusion (UAC), chargée d'enquêter sur la collusion dans l'industrie de la construction, à la Commission de l'administration publique à l'Assemblée nationale? Qui ne connaît pas la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, mieux connue sous le nom de commission Charbonneau, et qui a amorcé ses travaux en mai dernier?

Depuis septembre 2011, pas une semaine, voire une journée ne passe sans que les médias fassent référence à ces questions.

Les cas médiatisés varient selon la situation, mais les sujets demeurent les mêmes : collusion, corruption et fraude. La majorité des cas qui ont fait la manchette sont reliés au domaine de la construction, secteur d'activité le plus important de l'économie québécoise. En effet, en 2010, les investissements s'élevaient à 46 milliards \$, c'est-à-dire 14 % du produit intérieur brut (PIB), 230 000 emplois directs, et 1 emploi sur 20.

La collusion, la corruption et la fraude font partie de la même famille de risques opérationnels et il n'est pas facile de les réprimer.

Est-ce à dire qu'il ne reste qu'à se croiser les bras? Quel est l'effort déployé par les organisations pour lutter contre ce fléau qui a une incidence importante sur celles-ci et sur la société en général? L'audit interne peut-il jouer un rôle décisif et soutenir les organisations dans cette lutte? Si oui, de quelle façon doit-on agir et quels moyens doit-on prendre?



L'audit interne peut contribuer grandement à réduire les risques de collusion et de corruption en assurant la coordination entre les parties prenantes et en prenant les mesures nécessaires pour combattre efficacement la collusion et la corruption.

### Contexte du XXI<sup>e</sup> siècle

Les organisations sont confrontées à de nombreuses contraintes. Elles doivent se conformer aux règles du jeu dictées par le marché et aux nombreuses lois. Dans plusieurs cas, le volet politique entre également en jeu. En outre, le contexte évolue rapidement et cette variable oblige les organisations à adopter une approche basée sur la flexibilité et l'amélioration continue.

Voici un aperçu du contexte québécois actuel et de ses différents volets, mais il est clair qu'on pourrait aisément appliquer ces éléments à un autre contexte organisationnel :

#### 1) Volet économique

La crise financière qui a éclaté à la fin de 2008 a obligé Québec à intervenir et à investir dans les infrastructures.

À lui seul, le Plan québécois des infrastructures prévoit des investissements de près de 45 milliards \$ de 2010 à 2015. Il couvre une dizaine de secteurs d'activité comme le réseau routier, la santé, l'éducation de même que les installations municipales et maritimes.

Cette situation accentue la pression sur l'offre de services clés, également éclaboussés par des scandales au cours des dernières années, qu'il s'agisse d'entrepreneurs généraux, de cabinets de génie-conseil ou d'entreprises de construction spécialisées dans un des secteurs d'activité visés par le Plan. Par conséquent, des organisations qui croyaient éviter les risques de collusion, de corruption et de fraude ont été indirectement touchées.

#### 2) Volet judiciaire

Il nous faudrait plusieurs pages de texte pour énumérer les lois, les règlements et les diverses politiques régissant les processus qui peuvent être la cible de cas de collusion, de corruption et de fraude. Parmi les législations ayant été adoptées au cours des derniers mois et qui risquent de modifier les règles du jeu, mentionnons le projet de loi 35. Adopté en décembre dernier, il vise à prévenir, combattre et sanctionner certaines pratiques frauduleuses dans l'industrie de la construction, et il accorde plus de pouvoirs à la Régie du bâtiment du Québec. Cette loi permet notamment à la Régie de suspendre temporairement le permis d'exploitation d'entrepreneurs reconnus coupables d'infractions criminelles, ce qui les empêche de répondre aux appels d'offres des sociétés publiques.

Par ailleurs, le projet de loi 33, qui a également été adopté en décembre dernier, élimine le placement syndical et vise à améliorer le fonctionnement de l'industrie de la construction. Des organismes se voient ainsi octroyer de nouvelles responsabilités en matière de main-d'œuvre.

#### 3) Volet politique

En réaction aux scandales médiatisés des dernières années, Québec a d'abord mis sur pied l'UAC, sous la supervision du ministre

des Transports. En février 2011, la création de l'Unité permanente anticorruption (UPAC) visait à structurer la force de frappe souhaitée. Les efforts déployés par l'appareil gouvernemental québécois sont importants et ils démontrent l'ampleur de la problématique reliée à la collusion et à la corruption.

### Interventions de l'audit interne

La collusion et la corruption sont des risques auxquels sont exposés nombre d'organisations de façon directe ou indirecte. Dans un contexte complexe et en mutation constante, une intervention basée sur la compréhension globale des enjeux et des impacts potentiels demeure essentielle.

De par sa mission, son souci de visibilité et de réalisation des objectifs stratégiques, le service d'audit interne est un joueur clé pour toute organisation qui souhaite atténuer le risque de corruption et de collusion.

Voici quelques pistes d'interventions possibles :

- *Revue du cadre de gouvernance et de reddition de comptes*

Il s'agit d'une des premières étapes pour l'établissement d'un cadre de gouvernance adéquat. Selon le niveau de maturité de l'organisation, une revue de la gouvernance d'entreprise peut être requise.

## L'audit interne peut contribuer grandement à réduire les risques de collusion et de corruption en assurant la coordination entre les parties prenantes.

Les référentiels du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sont d'excellents outils de travail parce qu'ils cernent les aspects clés de la transparence et de la circulation adéquate de l'information. Par la suite, le processus de gestion des projets majeurs devrait également faire l'objet d'une mission d'audit interne.

- *Revue des mécanismes anticollusion/corruption*

C'est une approche basée sur les risques et la meilleure façon d'éviter les mauvaises surprises. L'organisation d'ateliers réunissant les participants clés des processus pouvant être touchés par la collusion et la corruption permet d'étudier efficacement les différents scénarios de risques.

Les gestionnaires des services de l'audit interne, des finances, de l'ingénierie, de la construction, de l'approvisionnement, des services juridiques ainsi que de la sécurité et la gestion des risques devraient notamment prendre part à cet exercice.

- *Revue du processus d'approvisionnement (appels d'offres, politique d'acquisition, niveaux d'approbation, etc.)*

Ce processus est très important et joue un rôle capital dans la lutte contre la collusion et la corruption. Un exercice de balisage demeure une façon optimale de se tenir à jour sur le plan des saines pratiques en matière d'approvisionnement. Le fait d'échanger avec des organisations de taille différente et provenant d'autres secteurs d'activité peut apporter des améliorations significatives.

De plus, un système informatique comportant des contrôles adéquats et pouvant produire de l'information pertinente et à temps est un élément crucial de ce processus.

• *Revue des mécanismes de contrôle des «extras» et gestion de contingence*  
Dans un contexte économique difficile, les sommes non prévues ou pouvant être épargnées dans certains projets peuvent avoir une incidence importante pour plusieurs organisations.

Par ailleurs, des sommes importantes seront dépensées dans les prochaines années pour des projets de construction ou d'autres projets majeurs comme les 45 milliards \$ du Plan québécois des infrastructures. Si nous estimons que le budget de la plupart des projets comprend 10 % de contingences, il faut tenir compte de ce facteur dans la planification. Une séparation adéquate des tâches, une supervision continue et une reddition de comptes transparente sur l'utilisation des contingences sont des éléments importants d'une mission d'audit.

Les interventions potentielles de l'audit interne peuvent être nombreuses selon l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, d'être proactif en incluant, dans le plan d'audit, un élément clé où l'organisation doit apporter des améliorations, ce qui démontre bien l'importance de cette fonction. Le comité d'audit verra aussi d'un bon œil le fait que ce type d'intervention atténue le risque de réputation.

### Méthodologie

Une autre intervention possible de l'audit interne consiste en une revue des mécanismes anticollusion/corruption. Une méthodologie basée sur le cadre référentiel de gestion des risques du COSO peut être utilisée. Cette approche, illustrée en page 43, peut également s'appliquer lors de l'organisation d'ateliers de travail.

Des référentiels comme les nombreux rapports de l'OCDE, du Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO), de l'Association de la construction du Québec ou le rapport de l'UAC constituent d'excellentes sources pour étudier les scénarios de risques de collusion ou de corruption.

De plus, lors de cet exercice, l'auditeur aura élaboré une liste de contrôles clés reliés à ces risques. Il devra également déterminer l'importance accordée par l'organisation relativement à ces risques, étape nécessaire à la réalisation de l'étape 4.

Les divers responsables devront s'entendre sur le ou les plans d'action à mettre en place. Enfin, une meilleure communication entre les nombreux services qui pourraient être touchés par la corruption ou la collusion et une compréhension commune des enjeux et des risques assureront la réussite d'une telle intervention.

### Meilleures pratiques d'approvisionnement

L'OCDE et le rapport de l'UAC ont énoncé des objectifs à réaliser lors de la mise en place de meilleures pratiques. Le rapport de l'OCDE intitulé *Lutter contre les ententes dans les marchés publics*, publié en 2008, fait ressortir deux éléments clés, soit d'une part, la réduction des barrières à l'entrée et l'accroissement de la participation des soumissionnaires et, d'autre part, la réduction de la transparence sur le plan de la passation des marchés publics et de

la circulation de renseignements privilégiés en matière de concurrence. Les éléments clés décrits dans le rapport de l'UAC se situent dans la même perspective par l'accroissement de la concurrence (accessibilité, transparence, équité et intégrité) et par une préoccupation pour l'intérêt de la collectivité (bonne gestion, vigilance et reddition de comptes adéquate).

D'autres pratiques sont aussi abordées :

- évaluations des experts-conseils en demandant des explications sur les écarts entre, d'une part, l'évaluation initiale des travaux et, d'autre part, les prix des soumissions;
- analyses périodiques des diverses soumissions reçues dans le but d'évaluer si des scénarios de collusion existent, comme l'écart entre le premier soumissionnaire et le plus récent, entre l'évaluation initiale des travaux et le prix de la meilleure soumission, etc.;
- établissement d'une grille de risques pour le traitement des dossiers d'achats importants;
- mise en place, pour certains achats, d'un processus de préqualification des fournisseurs, qui permet de séparer les achats entre fournisseurs préqualifiés et de diminuer le risque de collusion;
- évaluation qualitative pour l'octroi de contrats importants, incluant un comité de sélection indépendant;

## Une séparation adéquate des tâches, une supervision continue et une reddition de comptes transparente [...] sont des éléments importants d'une mission d'audit.

- choix minutieux des critères d'évaluation et d'attribution du contrat pour un document d'appel d'offres aussi clair que possible;
- adoption d'un code d'éthique et d'une section distincte pour les achats, y compris des éléments de sensibilisation sur la collusion et la corruption;
- organisation de sessions de sensibilisation à la collusion auprès du personnel impliqué dans les processus d'acquisition et de gestion de projets de construction, notamment à l'égard de tout comportement ou action qui laisserait croire à un cas potentiel de collusion;
- identification des postes clés des processus d'acquisition et de gestion de projets de construction pour s'assurer d'avoir un plan de relève pour un transfert de connaissances adéquat.

Cette liste sommaire de bonnes pratiques atténuera les probabilités des risques appréhendés, tout en tenant compte du fait que d'autres mécanismes de contrôle sont nécessaires dans le cadre du processus d'approvisionnement. En somme, l'audit interne est l'un des services les mieux placés dans l'organisation pour assurer la coordination entre tous les intervenants clés et prendre les devants pour lutter efficacement contre la collusion et la corruption.

Pascal Théoret, CGA, CIA, CRMA, est premier directeur, Audit interne, Gestion des risques et Services conseils au cabinet RSM Richter Chamberland.

Gilles Rivard est directeur de l'approvisionnement à la Société Aéroports de Montréal.

Yves Nadeau, CA, CPA, CRMA, est associé au bureau montréalais du cabinet RSM Richter Chamberland, et il 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 comptant 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.

Que vous soyez dans la région de Montréal ou de Québec, les avenues possibles sont multiples :

- Association : Individu ou groupe possédant une clientèle et désirant se joindre à notre équipe.
- Vente de clientèle en prévision de la retraite.
- Perspectives de carrière dans une spécialisation telle que la certification, la fiscalité ou toute autre spécialité connexe.

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

## Microcomp

ÉVALUATION, INNOVATION, INTÉGRATION  
EVALUATE, INNOVATE, INTEGRATE



**Nous sommes des spécialistes en technologie de l'information.**  
**On peut vous aider, appelez-nous.**

Le Groupe Technique Microcomp inc.  
9275, boul. Lacordaire,  
Montréal (Québec) H1R 2B6  
T.514.251.7902

[www.microcomp.ca](http://www.microcomp.ca)  
[info@microcomp.ca](mailto:info@microcomp.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)

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

AUDIT & CERTIFICATION  
EXPERTISE COMPTABLE  
NORMES CANADIENNES  
IFRS



Éric Moïse, CPA auditeur, CA

Éric Moïse, CPA, Consultant en contrôle qualité

☎ (514) 926 3742

✉ [moise-eric@videotron.ca](mailto:moise-eric@videotron.ca)

✉ 307 – 801, rue de la Commune Est, Montréal (Québec) H2L 0A3, Canada



## CA|SOURCE

### Vous désirez recruter des comptables agréés?

Offrez des postes à plus de 77 000 CA  
Publicité très ciblée  
Accès immédiat à une banque de CV  
correspondant à vos besoins

Pour de plus amples informations,  
allez à [www.casource.com](http://www.casource.com)

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

3883 boul. St-Jean • Bureau 505 • Dollard-des-Ormeaux • QUEBEC • H9G 3B9  
TÉLÉPHONE: (514) 938-0663 • TÉLÉCOPIEUR : (514) 844-2202  
COURRIEL : [fbrunet@ccfbca.com](mailto:fbrunet@ccfbca.com)

Rod K. Tanaka, C.A.

### TANAKA ASSOCIATES

*Conseillers en recrutement de spécialistes*

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

Une annonce sous la rubrique  
**Petites annonces**  
ne vous coûtera que  
**120 \$!**

*Pour plus de renseignements,*  
communiquez avec Serge Gamache  
au 450-651-4257.

### Vous utilisez CaseWare?

Nous avons préparé pour vous un  
modèle entièrement automatisé d'états financiers.  
Nous sommes aussi les formateurs autorisés de CaseWare  
au Québec. Communiquez avec nous pour connaître  
les dates de nos prochaines sessions de formation.

**Richard Aubin, CA**  
**Consultants Logis**

Téléphone : (514) 356-8823 Télécopieur : (514) 221-2040  
[www.logis.ca](http://www.logis.ca)

### Pour répondre à un numéro de boîte de *CAMagazine*

**courrier :** CAMagazine, 277, Wellington Ouest,  
Toronto (Ont.) M5V 3H2

**télécopieur :** 416 204-3409

**courriel :** [annonces.camagazine@cica.ca](mailto:annonces.camagazine@cica.ca)

Veuillez vous assurer que le numéro de la boîte apparaît  
clairement sur l'enveloppe, la télécopie ou le courrier.

### OCCASIONS D'AFFAIRES

**Montréal CA,** achèterais liste de clients ou participation (avis, examen, audit, taxe) d'un comptable situé dans la région métropolitaine de Montréal avec transmission court ou moyen terme. Contactez Carl Asséf (514)907-1707 ou [info@carlassef.ca](mailto:info@carlassef.ca). **Réponses reçues dans la plus stricte discrétion.**

### SERVICES PROFESSIONNELS

**CPA, CA** à Laval desservant une clientèle bilingue de la grande région de Montréal et Laval désire faire l'acquisition d'une clientèle (missions, compilations) avec transition à court ou moyen terme. Contacter Josiane au 514-884-4919 ou par courriel à [jloulou@sympatico.ca](mailto:jloulou@sympatico.ca).



## La bonne gouvernance

J'ai souvent critiqué l'évaluation annuelle de la gouvernance des entreprises publiques effectuée par le *Report on Business* du *Globe & Mail*. Leur évaluation, qui porte sur des critères futiles non reliés à la performance, ne fait qu'encourager celles qui ont de mauvaises pratiques de gouvernance à les maintenir. Mais, me demande-t-on, quelles solutions proposez-vous? Voici ce que j'entends par une bonne gouvernance :

Les administrateurs se voient confier les intérêts des actionnaires de l'entreprise. La bonne gouvernance est un ensemble de règles de conduite qui définit leur relation avec l'équipe de direction, pour que celle-ci agisse dans l'intérêt des actionnaires. Un premier principe, aujourd'hui largement appliqué, est la séparation des rôles entre le Conseil d'administration (C.A.) et la direction de l'entreprise. Le président du Conseil est donc indépendant de la direction, comme devrait l'être la grande majorité des administrateurs. (Un actionnaire de contrôle qui ne participe pas à la direction de l'entreprise en est aussi indépendant.) En outre, les cinq règles suivantes permettent également d'assurer la bonne gouvernance :

1. **Une vision claire :** Le Conseil et la direction doivent partager une vision claire de la raison d'être de l'entreprise, soit ses secteurs d'affaires, ses marchés, ses ambitions (les taux de rendement et de croissance visés) et les risques que l'entreprise est disposée à prendre pour réaliser ces ambitions. Cette vision définit le cadre à l'intérieur duquel l'entreprise veut créer de la valeur pour ses actionnaires. Le C.A. doit donc être le gardien du respect de cette vision, et celle-ci devrait toujours figurer dans les premières pages du rapport annuel aux actionnaires. Le fait de rappeler cette vision chaque année constitue d'ailleurs un excellent indicateur de bonne gouvernance.

2. **Une stratégie explicite de création de valeur :** Élaborée par la direction et approuvée par le C.A., la stratégie présente les orientations de l'entreprise dans un horizon de trois à cinq ans, et les atouts qu'elle entend exploiter. On reconnaîtra la bonne gouvernance à la qualité de cette stratégie.

3. **Des objectifs de performance annuels et à moyen terme :** Le C.A. établira annuellement les objectifs de performance à court et moyen terme des dirigeants. Plus de la moitié de leur rémunération devrait être fondée sur la réalisation de ces objectifs. Une bonne gouvernance se traduit par des objectifs ambitieux qui ne sont pas dépassés chaque année. Ces objectifs et leur lien avec la rémunération sont présentés aux actionnaires dans la circulaire annuelle d'information.

4. **Un plan de succession explicite de la haute direction :** Les administrateurs doivent assurer les actionnaires de l'existence d'un plan étoffé de succession, qui recrute à l'interne des successeurs aux dirigeants. Il aborde aussi la durée du mandat du pdg, qui devrait rarement excéder plus de dix ans, à moins d'une performance exceptionnelle.

### On reconnaîtra la bonne gouvernance à la qualité de la stratégie de création de valeur de l'entreprise.

À la lumière de ce plan, on peut constater si les administrateurs savent s'affirmer ou pas.

5. **Des ambitions clairement définies :** La véritable performance d'une entreprise se mesure à des critères objectifs comme le BAIIA, le rendement sur le capital et le profit par action. Elle ne se base pas sur le cours boursier des actions, qui mesure les anticipations plutôt que la performance. Une entreprise doit viser à dépasser la performance médiane de ses pairs sur une période de trois à cinq ans. Si elle n'atteint pas cet objectif, le C.A. doit procéder à des changements, voire modifier sa propre composition. Les actionnaires ont droit à une équipe gagnante.

Ces cinq règles, combinées à une séparation claire des rôles entre les administrateurs et les dirigeants, devraient favoriser l'harmonisation des intérêts des actionnaires et de l'entreprise, ce qui est à la base d'une bonne gouvernance.

Quant aux autres règles que met de l'avant le *Globe & Mail*, je présume que des administrateurs intelligents sauront faire la différence entre l'apparence de gouvernance et une véritable saine gouvernance.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.



# Le Programme d'économies des membres CA

COMPTABLES  
**intuit**

Économisez 20 % sur le programme SuccèsPME Pro. Adhérez au programme ConseillersPro et obtenez Quickbooks SuccèsPME Premier 2012.

**tempo**  
framing systems

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

**FedEx**  
Express

Économisez jusqu'à 35 % sur vos frais de livraison avec FedEx Express<sup>MD</sup>.

**Hertz**

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

**TIS**

La gestion virtuelle de vos TI peut vous faire économiser jusqu'à 50 %.

**WILEY**

**VIA Rail Canada**

**porter**

**MEDCAN** since 1987  
CLINIC

**HYUNDAI**

Visitez [economiesmembres.ca](http://economiesmembres.ca)

Profitez de ces rabais et des offres d'autres entreprises telles que Starwood, Great Wolf Lodge, Dell et InterCall.

**CA** Comptables agréés  
du Canada

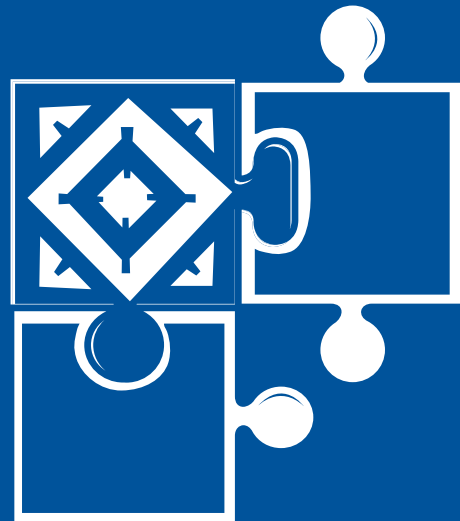


# CHAQUE ENTREPRISE EST UNIQUE. C'EST POURQUOI NOUS ADAPTONS NOS CONSEILS POUR VOUS OFFRIR UN SERVICE QUI VOUS COMPLÈTE RÉELLEMENT.

BDO compte 50 000 clients partout au pays. Comprendre leurs besoins, c'est comprendre qu'il n'y a pas deux entreprises identiques.



**BDO. AU-DELÀ DE VOS ATTENTES.**



**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.

