

# Prêts pour les ISA?

**Les normes internationales d'audit  
entreront en vigueur au Canada à la fin de 2010**



# Les Séries fiscales pour CA

Série fiscale pour CA  
Série fiscale pour CA Plus



## Vous avez parlé. Nous avons écouté.

Nous sommes allés dans tout le pays à votre rencontre, en cabinet comme en entreprise, pour prendre note des besoins des CA en matière d'ouvrages de référence en fiscalité. Nous avons ensuite conçu deux collections **adaptées à votre budget et à vos besoins en matière de recherche.**

### Constituez votre bibliothèque de référence en fiscalité en trois étapes simples :

1. Définissez vos besoins et faites votre choix (Série fiscale ou Série fiscale Plus)
2. Optez pour la version Internet ou le DVD
3. Passez votre commande

**Pour en savoir davantage ou commander :**  
[knotia.ca/boutique/seriefiscaleCA](http://knotia.ca/boutique/seriefiscaleCA)

Avril 2009 Volume 142, n° 3

**Rédacteur en chef** Christian Bellavance  
**Rédacteur en chef édition anglaise** Okey Chigbo  
**Directeur artistique** Bernadette Gillen  
**Directeur artistique adjoint** Kevin Pudsey  
**Rédactrices principales** Bernadette Kuncsevicius, Tamar Satov  
**Rédactrice** Yvette Trancoso  
**Rédactrice-révisure** Marie-Josée Boucher  
**Rédactrice en chef édition Internet** Margaret Craig-Bourdin  
**Producteur, édition Internet** Alan Vintar  
**Adjointe à la rédaction** Harriet Bruser  
**Directrice de la traduction** Suzanne Mondoux  
**Collaborateurs** Steve Brearton  
 Michael Burns MBA, CA Jim Carroll, FCA  
 Marcel Côté John Tabone, MBA

**Responsables de rubrique et conseillers techniques :**

**Certification** Yves Nadeau, CA  
**Droit** Jo-Anne Demers, BA, LLB  
**Évaluation d'entreprises** Stephen Cole, CBV, FCA  
**Fiscalité** Trent Henry, CA  
**Fiscalité - PME** Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA,  
**Finance** Peter Hatges, CA, CBV, CF  
**Formation** Christine Wiedman, PhD, FCA  
**Fraude** Roddy Allan, CA-IFA  
**Gestion de cabinet** Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA  
**Informatique** Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA  
**Insolvabilité** Peter Farkas, CBV, CIP, FCA  
**Planification financière** Ian Davidson, MBA, CFP, CA  
**Recherche et normes** Ron Salolo, vice-président, Normalisation  
**Ressources humaines** Carolyn Cohen, MSW, CA

**Éditrice** Cairine M. Wilson, MBA, vice-présidente, Services aux membres

**Responsable, ventes et marketing** Brian Loney 416-204-3235  
 brian.loney@cica.ca  
**Responsable des ventes publicitaires** Bruce Feaver 416-204-3254  
 bruce.feaver@cica.ca  
**Représentant publicitaire au Québec** Serge Gamache 450-651-4257  
 sergegamache@videotron.ca  
**Responsable, petites annonces** Tony Burgaretta 416-204-3257  
 tony.burgaretta@cica.ca  
**Coordonnateur de la publicité** Michael Marks 416-204-3255  
**Responsable du tirage** Annette DaRocha 416-204-3367

**Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine**  
 Doug McPhie, FCA, président Blair Davidson, FCA  
 Margaret Albanese, CA Phillip Gaunce, CA  
 Nancy Cheng, FCA Michel Magnan, FCA

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

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par L'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de L'Institut. Copyright 2008.

Abonnement : 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 28 \$ pour les non-membres. L'exemplaire se vend 4,75 \$. — À l'étranger : 72 \$ par année; l'exemplaire se vend 6,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : R106861578.

IMPRIMÉ AU CANADA - Convention de poste-publications n° 40062437; numéro d'enregistrement au Programme d'aide aux publications : 10955 pour les expéditions à destination du Canada. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. US and foreign copies mailed by second-class postage paid at Lewiston, NY. US Office of Publications: Lewiston, NY 14092. US POSTMASTER: Send address changes to CICA, P.O. Box 1053, Niagara Falls, NY 14304-1053. US PS 000405 ISSN 0317-6678.

Les abonnés peuvent mettre fin à leur abonnement en tout temps en communiquant par écrit avec CAmagazine. Remerciements : Nous apprécions le soutien financier que nous fournit le gouvernement du Canada sous forme de subventions postales par l'entremise du Programme d'aide aux publications. CAmagazine est membre 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.



## Des normes d'audit internationales

Le Canada adopte les Normes internationales d'audit (ISA) sous le nom de Normes canadiennes d'audit (NCA)

Pour l'audit des états financiers des périodes closes à compter du 14 décembre 2010, les vérificateurs exerçant au Canada devront utiliser les Normes canadiennes d'audit (NCA) qui refléteront les 35 normes internationales d'audit (ISA). Les NCA comporteront en outre une norme sur le contrôle qualité.

ISA, NCA, NVGR? La situation des nouvelles normes d'audit au Canada n'est pas aussi embrouillée que peuvent le laisser croire toutes ces abréviations. Les normes ISA, élaborées par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) et adoptées telles quelles ou adaptées localement par plus de 100 pays dans le monde, visent à promouvoir des normes d'audit de grande qualité reconnues à l'échelle internationale. Étant donné que le CNVC canadien souhaite conserver la possibilité de pouvoir adapter les normes au contexte national, il a décidé de les appeler Normes canadiennes d'audit (NCA). Ces normes feront partie intégrante des NVGR. En lisant l'article de Jeff Buckstein «Prêts pour les normes ISA?» (p. 16), vous serez au fait de la prochaine transformation importante du monde canadien de la comptabilité. L'article porte aussi sur l'incidence de ces nouvelles normes sur les cabinets, les praticiens et leurs clients et sur d'autres questions connexes.



La période des impôts couvre les mois de février, mars et avril, les plus occupés de l'année pour la plupart des CA. L'activité sur les «anges de neige» n'est qu'un des nombreux exemples d'activités de réduction du stress organisées par les cabinets comptables. Dans son article «Pause fiscale» (p. 22), la rédactrice principale Tamar Satov présente divers exemples de programmes adoptés par des cabinets de toutes tailles, et elle fournit des conseils pour aider les CA à survivre à la période des impôts.

J'aimerais rendre hommage à Mindy Paskell-Mede du cabinet juridique Nicholl Paskell-Mede, qui quitte ses fonctions de responsable de notre rubrique droit après plus de 20 ans, et la remercier. J'aimerais aussi souhaiter la bienvenue à Jo-Anne Demers, une avocate expérimentée en matière de litiges et associée gestionnaire chez Nicholl Paskell-Mede, à titre de nouvelle responsable de la rubrique droit. Mme Demers a signé des articles dans CAmagazine dans le passé et elle continuera à fournir à nos lecteurs des textes pertinents, comme c'est le cas dans le présent numéro (Faire face au syndic de faillite, p. 39).

Nos autres rubriques traitent de fiscalité (Bien gérer la TPS et la TVH, p. 30), de passage aux IFRS (La prépondérance du facteur humain, p. 33) et de normalisation (Normes du privé, du public ou 3<sup>e</sup> voie?, p. 36). Et nos chroniqueurs Jim Carroll (Virtualités, p. 12), Michael Burns (Processus, p. 15) et Marcel Côté (Perspectives, p. 44) nous offrent leur point de vue sur les questions qui les préoccupent.

Christian Bellavance, rédacteur en chef

### avant-scène

#### 4 BOÎTE AUX LETTRES

#### 6 PERSONNALITÉS

Murray Presley et Ann Scott ont trouvé le meilleur des deux mondes. Outre leur travail d'associés au cabinet que dirige M. Presley, le couple fait l'élevage des chevaux de course.

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

Mieux vaut prévenir... • Je suis submergé de courriels. Comment puis-je mieux les gérer? • Chiffrier • Tout le monde en parle

#### 9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

L'ARC s'attaque à l'économie clandestine • «E» en impôts 101 • Inscription maintenant nécessaire • Préoccupation majeure de protection

#### 10 VALEUR AJOUTÉE

Bien gérer le risque des régimes à PD

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Des normes d'audit internationales

#### 12 VIRTUALITÉS

L'influence de la génération Facebook

#### 15 PROCESSUS

Optimiser les meilleures pratiques

#### 44 PERSPECTIVES Les imbéciles



### articles de fond

#### 16 Prêts pour les normes ISA?

L'audit des périodes closes après le 14 décembre 2010 devra se faire en fonction des Normes internationales d'audit (ISA) que le CNVC a adoptées sous le nom de Normes canadiennes d'audit (NCA). À lire, surtout si vous n'êtes pas prêt...

PAR JEFF BUCKSTEIN

#### 22 Pause fiscale

Pour que le personnel n'y perde pas son latin et garde le moral, plusieurs cabinets offrent maintenant des services personnalisés à leurs employés durant l'épuisante saison des impôts. Eh! oui, les temps ont bien changé.

PAR TAMAR SATOV

## rubriques

### 30 Fiscalité

Les règles ont changé quant au remboursement des taxes TPS et TVH, en vertu de la *Loi d'exécution du budget de 2006*.

Par **Karen Wong**

### 33 IFRS

Le service des ressources humaines joue un rôle capital dans le déroulement du projet de basculement aux nouvelles normes. Par **Steve Ralph, Marc Sykes et Jimao Peng**

### 36 Normalisation

Le CNC et le CCSP lancent un appel à commentaires quant aux normes auxquelles devront se conformer les OSBL.

Par **Brian Barrington et Robert Correll**

### 39 Droit

Lors d'une cause impliquant une entreprise en faillite, le CA doit surtout veiller à préserver son intégrité professionnelle. Par **Jo-Anne Demers**



## actualités

13 LA NORMALISATION EN BREF

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

## répertoire

41 SERVICES PROFESSIONNELS

42 SUR LE MARCHÉ

43 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

43 PETITES ANNONCES



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



# Boîte aux lettres

## RELATION PERSONNALISÉE

Dans sa lettre (Boîte aux lettres, numéro de janvier-février 2009), M. Peter Sheedy souligne avec raison que la personnalité, l'intégrité et la réputation du cabinet ou de l'associé sont des éléments essentiels à la pérennité d'un cabinet de CA. Notre article «Image de marque» (octobre 2008) ne faisait pas abstraction de ce fait.

Nous y écrivions qu'il «faut mettre l'accent sur l'offre d'une valeur constante à chaque client tout en ne perdant pas de vue la stratégie plus globale du cabinet».

Cela signifie qu'aujourd'hui, pour se démarquer sur le marché toujours plus concurrentiel des services professionnels, il ne suffit plus de maintenir un chiffre d'affaires durable et de respecter les normes professionnelles. On pourrait faire valoir que cela s'applique davantage aux moyens et grands cabinets qu'à ceux de petite taille, ce qui est peut-être le cas.

Toutefois, nous soutenons que tous les cabinets de CA, même les petits, doivent prendre soin d'établir leur marque, de se distinguer et de se positionner afin de fidéliser leur clientèle en cette période tumultueuse. Ils doivent le faire pour leurs clients, afin de prouver à ceux-ci que leur entreprise est entre bonnes mains.

**Robert Angel, CA, et Hugh Johnston, CA,**  
auteurs de l'article «Image de marque»,  
numéro d'octobre 2008

Je suis d'accord avec Peter Sheedy («Sachez les rendre heureux», Boîte aux lettres, nu-

méro de janvier-février 2009). Les clients choisissent souvent des petits et moyens cabinets de CA parce qu'ils croient qu'ils obtiendront ainsi un service personnalisé de meilleure qualité. Ils s'attendent à ce que l'associé en vienne à connaître leur entreprise à fond, et qu'au-delà de l'exécution d'une mission, il leur fournisse plusieurs services de conseil, de planification fiscale et de gestion tout au long de l'année.

Les petits et moyens cabinets se tirent une balle dans le pied s'ils pensent satisfaire leurs clients du créneau des propriétaires dirigeants, mais qu'ils les oublient le reste de l'année, une fois les états financiers publiés ou les déclarations fiscales envoyées.

Les cabinets doivent se rendre compte que des «relations chaleureuses» ne suffisent pas et que leurs clients pourraient se tourner, l'année suivante, vers l'un des très nombreux autres petits et moyens cabinets qui sont prêts à développer une relation plus personnalisée avec eux.

**Cordialement,**  
**Mary Green**  
Étudiante CA, Montréal

## POUR PLUS DE LISIBILITÉ

Je constate que vous ne vous souciez toujours pas de la lisibilité. Prenez, par exemple, la rubrique «Tout le monde en parle» à la page 8 du numéro de janvier-février 2009. Ne pourriez-vous pas trouver mieux qu'un texte blanc sur fond gris? À la page suivante, vous présentez des stratégies pour fidéliser les plus de 50 ans.

Peut-être devriez-vous penser à en élaborer une? Et la plus efficace serait de produire un magazine entièrement lisible.

Ce n'est pas la première fois que je vous écris à ce sujet. Y a-t-il quelqu'un qui s'intéresse à la question?

**Cordialement,**  
**H.A. Sherman, CA**  
Calgary

## Réponse de la rédaction :

La lisibilité a été un enjeu majeur pour notre équipe de conception avant le lancement de la nouvelle maquette de *CAmagazine* en avril 2007.

L'équipe a mené une vaste étude et elle a mis à l'essai différentes polices et tailles de caractères auprès de lecteurs de différents groupes d'âge. Elle s'est appuyée sur leurs commentaires pour arrêter ses choix. D'autres éléments influent sur la lisibilité, dont les couleurs et la trame.

Nous sommes désolés que les options retenues pour la rubrique «Tout le monde en parle» vous causent des difficultés. Soyez assuré que les responsables de la direction artistique sont au fait du problème et travaillent à trouver une solution qui cadrera avec le style du magazine.

## CAMPAGNE PUBLICITAIRE

Dans la rubrique «Nouvelles de la profession» du numéro de janvier-février 2009, vous proposez certains moyens de contribuer à renforcer la réputation et la marque de la profession. Il s'agit là d'une excellente

Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de  
78 000 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)

initiative, tout comme la nouvelle campagne publicitaire CA et le nouveau logo.

Il y a quelques années, lors de l'adoption du logo, nous avons reçu une épinglette. Dorée et unie, elle ne comportait pas les couleurs éclatantes du logo actuel. La plupart des CA l'ont maintenant probablement jetée. Que diriez-vous de nous poster les nouvelles épinglettes plus attrayantes que nous pourrions tous fièrement arborer?

**John A. Paoletti, CA**  
Montréal

Je ne savais pas que la situation était devenue difficile au point de forcer l'ICCA à faire de la publicité. C'est malheureux, car, dans sa forme actuelle (publicités télévisées montrant des CA qui prennent des décisions en matière d'investissement en s'appuyant sur l'horoscope), la campagne publicitaire nous fait passer pour de satanés idiots. Nous devons sûrement être la risée de tous.

**Bob Redgwell**  
Victoria (C.-B.)

## UNE INVENTION DES MÉDIAS

Vous êtes déjà à la traîne («Ça va chauffer», janvier-février 2009). En fait, le monde entre dans une nouvelle ère glaciaire.

Les Nations Unies ont annoncé, en douce évidemment, que la température moyenne à l'échelle mondiale a diminué de plus d'un degré Fahrenheit l'an dernier. De plus, selon l'organisme, il n'y a aucune preuve de réchauffement climatique depuis le début du siècle.

Il a même souligné que 2008 a été l'année la plus froide depuis 1994 et que la couverture de glace dans l'Arctique s'est formée plus tôt qu'en 2007. En outre, la British Meteorological Society dit, tout aussi discrètement, s'attendre à ce que la température baisse d'année en année au cours de la prochaine décennie. L'Allemagne, qui fait la même prédiction, indique avoir connu son hiver le plus froid depuis 100 ans.

Êtes-vous allé dehors aujourd'hui? Trouvez-vous qu'il fait froid? Nous parlons

maintenant de «changement climatique» parce que, contre toute attente, c'est un refroidissement du climat qui se produit. Je suis pour la réduction de la pollution, mais les taxes sur le carbone constituent une solution ridicule à un problème inventé par les médias.

Honnêtement, un réchauffement climatique serait avantageux pour le Canada. Malheureusement, il n'y en a pas.

**Lionel S. Such, FCA**  
West Vancouver (C.-B.)

**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 formula-  
tion dans le but de la rendre plus claire.



« Dans le domaine de la comptabilité, la sécurité des renseignements des clients est capitale. Grâce à Shred-it, vous avez l'esprit tranquille. »

La destruction interne de grandes quantités de documents des clients peut être inefficace, coûteuse et pas totalement sécuritaire.

Les services de destruction de documents de Shred-it peuvent vous aider à satisfaire à vos obligations en matière de conformité grâce à un service fiable et ponctuel.

Nous pouvons vous aider à prévenir le vol d'identité et les bris de sécurité.

Et à protéger les renseignements personnels de vos clients, vous permettant ainsi de vous concentrer sur ce qui est vraiment important : la croissance de votre entreprise.

**1 888 79-Shred [www.shredit.com](http://www.shredit.com)**



**La sécurité assurée.**

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## À cheval sur deux passions

**P**our Murray Presley et Ann Scott, qui travaillent comme associés au cabinet Presley & Partners de Courtenay en Colombie-Britannique (C.-B.), la saison des impôts est encore plus occupée qu'on ne pourrait l'imaginer.

En plus de produire les déclarations de leurs clients, ce couple de CA prend soin des poulains nouvellement nés sur leur ferme d'élevage de chevaux de course.

Aux dires du couple, vivre à Dove Creek (C.-B.) sur une ferme qui couvre 30 acres disposant d'une grande écurie rouge et y élever des chevaux de course contribue à contrebalancer agréablement leur vie professionnelle qu'ils jugent plutôt trépidante.

«C'est très bien ainsi», fait valoir Murray Presley, 63 ans, qui est aussi engagé localement à titre de conseiller municipal de la ville de Courtenay. «Nous passons nos journées à rencontrer des gens et nous sommes assis à notre bureau, ce qui ne demande pas beaucoup d'effort physique. Prendre soin des chevaux nous tient certainement beaucoup plus en forme.»

De fait, les travaux sur la ferme commencent dès 6 h du matin avec une heure et demie de travail. Il faut notamment nourrir les chevaux, s'assurer qu'ils ont de l'eau fraîche et nettoyer les stalles. Le soin des chevaux se poursuit et se termine le soir par une autre heure de travail. En hiver, il arrive aussi que le couple conduise certains juments à l'écurie pour les exposer à une lumière intense. «Nous leur faisons ainsi croire que le printemps s'en vient bientôt. Ça nous permet de les accoupler dès le mois de février», explique M. Presley.

Après tout, l'élevage de chevaux est une entreprise commerciale. Leurs jeunes pur-sang se vendent de 3 000 \$ à 65 000 \$ aux enchères. C'est un travail que le couple fait toutefois par pur plaisir.

«J'ai toujours aimé les chevaux», dit Ann Scott, âgée de 55 ans. Elle participait elle-même à des concours hippiques lorsqu'elle était adolescente. «Je ne peux pas imaginer ma vie sans eux. Et contrairement à certains clients, qui ne se montrent pas toujours reconnaissants, les chevaux nous manifestent toujours leur affection.» Margaret Jetelina



**Quand ils ne sont pas plongés dans leur vie professionnelle trépidante, Ann Scott et Murray Presley adorent s'occuper de leurs chevaux de course.**

### Cheminement

**1971** Murray Presley obtient le titre de CA (C.-B.)

**1981** Murray Presley ouvre son propre cabinet, à Courtenay (C.-B.)

**1981** Ann Scott obtient le titre de CA (C.-B.) et se joint au cabinet Presley & Partners

**1986** Le couple achète une ferme à Dove Creek (C.-B.)

**1996** Murray Presley est élu pour la première fois au conseil municipal

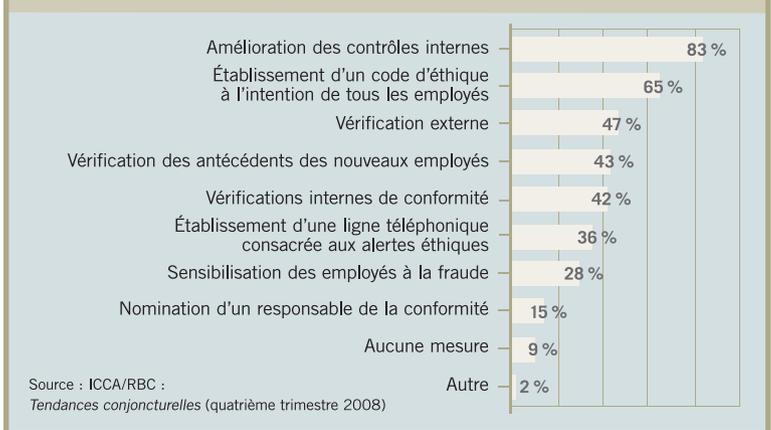
WENDY D/KLIXPIX

## MIEUX VAUT PRÉVENIR...

Plus des deux tiers des sociétés canadiennes sont victimes de fraude, selon les résultats du rapport ICCA/RBC : *Tendances conjoncturelles* (4<sup>e</sup> trimestre de 2008). En fait, plus de 10 % des CA interrogés occupant des postes de direction estiment que la fraude fait perdre à leur entreprise plus de 1 % de son chiffre d'affaires annuel. Or, en dépit de l'importance des coûts associés à la fraude, bon nombre d'entreprises ne prennent aucune mesure de prévention.

Les façons les plus courantes de faire échec à la fraude en entreprise sont l'amélioration des contrôles internes (83 %) et l'établissement de codes d'éthique à l'intention des employés (65 %). Comme le montre le graphique ci-dessus, la plupart des entreprises négligent les autres mesures de prévention. Moins de 50 % des entreprises ont recours à la vérification externe (47 %), à la vérification des antécédents des nouveaux employés (43 %) ou à des vérifications internes de conformité (42 %), et seulement 36 % ont une ligne téléphonique consacrée aux alertes éthiques. Un nombre encore plus restreint d'entreprises sensibilisent leurs employés à la fraude (28 %) ou désignent un responsable de la conformité (15 %). Près d'une entreprise

### Mesures prises pour prévenir la fraude



sur dix (9 %) ne prend aucune mesure pour combattre la fraude. Le même sondage révèle que les CA occupant des postes de direction prévoient une baisse du chiffre d'affaires et des profits en 2009.

Les entreprises auraient donc avantage à adopter des mesures supplémentaires pour combattre la fraude afin de maximiser leur chiffre d'affaires.

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



## EXPERTISE

### JE SUIS SUBMERGÉ DE COURRIELS. COMMENT PUIS-JE MIEUX LES GÉRER?

Depuis l'arrivée des BlackBerry et autres appareils de messagerie portatifs sur le marché, des millions de personnes sont devenues «accros» de la vérification des courriels. Toutefois, en vérifiant constamment leurs courriels, ils réduisent considérablement leur concentration au travail. Voici des stratégies pour une meilleure utilisation de la messagerie électronique :

**Désactiver le signal sonore informant de la réception d'un nouveau message** et fermer le logiciel de courrier électronique lorsque l'on n'est pas en train d'envoyer des courriels.

**Consulter le courriel de deux à quatre fois par jour.** Informer l'entourage qu'on ne consulte désormais son courriel que quelques fois par jour. En cas d'urgence, demander d'être informé par téléphone.

**Ne pas laisser les messages s'accumuler dans la boîte de réception, car il est probable qu'on n'en prendra finalement pas connaissance.** Il n'y a que

cinq possibilités pour traiter les messages entrants : s'en occuper immédiatement, les faire suivre ou en déléguer le traitement, les classer, les marquer afin d'y donner suite plus tard, ou les effacer.

**Élaborer une politique d'entreprise** bannissant les messages qui disent «Bien reçu» ou «Merci».

**Créer un dossier «À lire»** où l'on classera les bulletins électroniques, les messages d'information et les autres courriels non prioritaires. Classer ceux-ci pour les consulter par blocs lorsque ce sera possible.

**Utiliser le téléphone** lorsqu'il s'avère plus rapide d'agir ainsi plutôt que d'écrire un courriel (ce qui arrive beaucoup plus souvent qu'on ne pourrait le croire).

Kevin Lawrence ([www.coachkevin.com](http://www.coachkevin.com)) est mentor spécialisé dans la réussite en affaires ainsi que conférencier et directeur général de SGI Synergy Group Inc., à Vancouver.

# #Chiffrier

**Toujours plus bas!** Vous avez supprimé les déplacements, les repas d'affaires et les primes, mais vos coûts restent élevés? Voici des tactiques innovatrices pour sabrer les dépenses.

**1** Total d'employés congédiés, en 1994, par un homme d'affaires de l'Ohio. «Nous n'avons plus de réceptionniste et vous profitez de l'économie réalisée», disait-il sur son répondeur.

**6** Heure du début de la ronde du jeudi soir des gardes de sécurité dans les bureaux de Nissan, dans les années 90, pour qu'il n'y ait plus d'employés à l'œuvre. L'entreprise japonaise voulait ainsi réduire les heures supplémentaires.

**16** Nombre d'années écoulées depuis que des dirigeants de Nippon Telephone & Telegraph ont demandé à leurs employés de condenser toute présentation sur une seule feuille de papier.

**25** Poids en kilogrammes dont a été délesté un avion Dash 8 de 50 places en août dernier. Le transporteur Jazz Air a retiré les gilets de sauvetage de ses appareils pour économiser du carburant.



**77** Nombre d'années pendant lesquelles T. Eaton Co. a parrainé le défilé du père Noël à Toronto avant d'en cesser le financement en 1982 pour économiser. Une décision qui a été désastreuse pour l'entreprise familiale.

**2010** Année au cours de laquelle un cimetière suédois espère récupérer la chaleur du crématorium pour chauffer ses bâtiments.

**2 700** Nombre de patients d'un centre de santé albertain qui devront se soumettre à des tests de dépistage du VIH et de l'hépatite. On a découvert, l'automne dernier, que certains employés réutilisaient les seringues d'un patient à l'autre.

**7 000** Nombre approximatif de liposuccions pratiquées par Alan Bittner, chirurgien esthétique de Beverly Hills, au cours de ses dix ans de carrière. En 2008, il a dit utiliser la graisse prélevée sur ses patients pour alimenter son VUS.

## Tout le monde en parle



**NATHALIE PILON, CA**  
**CHEF DE LA DIRECTION**  
**THOMAS & BETTS CANADA**

**Profil :** Fondée à New York en 1898 par Robert Thomas et Hobart Betts, la société Thomas & Betts est un chef de file mondial dans

la conception et la fabrication de composants électriques, d'unités de chauffage et de ventilation ainsi que de structures d'acier pour le transport et la distribution d'électricité. Outre son siège social de Memphis (Tennessee), la société possède des bureaux à Singapour, en Belgique et à Saint-Jean-sur-Richelieu, au Québec. En 2007, la société a réalisé un chiffre d'affaires net de 2,1 milliards \$ US.

**Pourquoi on l'aime :** Thomas & Betts a élaboré nombre de produits indispensables protégés par des brevets, des marques déposées et des marques de commerce comme

les *Marrettes<sup>md</sup>* (capuchons de connexion) et les *Ty-Raps<sup>md</sup>* (attaches autobloquantes), inventés en 1958 et dont le nom désigne une catégorie de produits, à l'instar de Kleenex.

**Originalité :** Afin de rapatrier la production de ses brides de serrage traditionnelles, fabriquées en Chine par des sous-traitants, la société a mis en place une chaîne de fabrication automatisée à grande vitesse dans son usine du Québec. «Le coût unitaire de base des brides fabriquées en Chine est un peu moins élevé que celui des brides produites ici», affirme la chef de la direction Nathalie Pilon. «La production au Québec est cependant plus économique, plus facile, plus flexible et nous contrôlons la qualité de notre produit.»

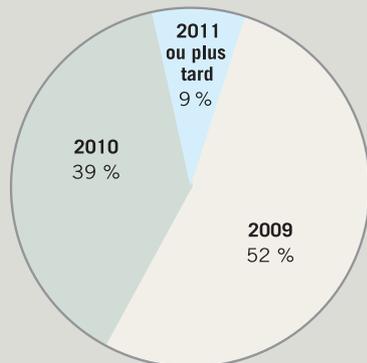
**Elle a dit :** «Un des objectifs de l'entreprise est la proximité avec les clients, ce qui signifie leur fournir des produits de qualité au moment où ils en ont besoin. Les entreprises canadiennes augmentent leur capacité de fabrication. Elles ne peuvent se fier uniquement sur l'importation.» Ken Mark

## Récession? Quelle récession?

Malgré la hausse du chômage et la morosité du marché du travail, les jeunes travailleurs et les cadres expérimentés font preuve d'un grand optimisme. Selon un sondage mené à l'échelle mondiale mené par Korn/Ferry auprès de cadres dirigeants, 52 % s'attendent à une reprise du marché de l'emploi en 2009, et 77 % croient que la demande d'employés talentueux sera plus forte au cours des cinq prochaines années qu'elle ne l'a été au cours des cinq dernières.

De plus, parmi les cadres dirigeants qui sont à la recherche d'un emploi, 50 % se disent très confiants de trouver un poste qui réponde à leurs attentes en 2009, 30 % se disent confiants, et seulement 10 % se disent incertains quant à leurs perspectives d'emploi. Les cadres dirigeants ne sont cependant pas les seuls à envisager leur avenir professionnel avec optimisme. Un sondage mené aux États-Unis par la société Pepsi-Cola a révélé que 77 % des jeunes de la génération Y (soit ceux nés entre 1980 et 1990) se disent résolument optimistes à l'égard de leur carrière en 2009, en dépit des sombres prévisions en matière d'emploi annoncées à la fin de 2008.

### Prévisions des cadres dirigeants quant au moment de la reprise du marché de l'emploi



Source : Sondage Korn/Ferry International à l'intention des cadres dirigeants, février 2009



## L'ARC s'attaque à l'économie clandestine

L'Agence du revenu du Canada (ARC) est de plus en plus créative dans sa lutte contre la fraude fiscale.

Elle a obligé eBay Canada à lui remettre les noms de ses gros vendeurs pour retracer les personnes qui font chaque mois des ventes en ligne de plus de 1 000 \$ US, mais qui ne déclarent aucun revenu en lien avec cette activité.

L'ARC tient actuellement un concours vidéo sur YouTube. Elle demande aux Canadiens de réaliser une vidéo d'une ou deux minutes sur l'économie clandestine en expliquant pourquoi celle-ci est un problème. «Tous les Canadiens sont touchés par l'économie clandestine, et ils devraient émettre leur opinion à ce sujet», affirme Jean-Pierre Blackburn, ministre du Revenu national. Les vidéos peuvent être soumises et visionnées sur le canal YouTube de l'ARC jusqu'au 30 avril. L'Agence communiquera avec le gagnant du Prix du cinéaste indépendant de l'ARC d'ici le 2 juin 2009.

### «E» EN IMPÔTS 101

Selon un sondage annuel mené par le Tax Institute de H&R Block, la majorité des Américains ne peuvent répondre correctement aux questions élémentaires en matière d'impôts. Par exemple, près de 60 % des répondants américains ne font pas la différence entre un crédit d'impôt et une déduction fiscale.

### INSCRIPTION MAINTENANT NÉCESSAIRE

Les demandes au Centre de dépôt des formulaires en ligne de Corporations Canada pour des sociétés clientes devront maintenant obtenir le statut d'intermédiaire enregistré. Pour plus de détails, allez à [www.corporationscanada.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/accueil](http://www.corporationscanada.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/accueil).

### PRÉOCCUPATION MAJEURE DE PROTECTION

Selon le 20<sup>e</sup> sondage annuel sur les principaux enjeux technologiques de l'American Institute of Certified Public Accountants, la protection de l'information figure en tête pour une 7<sup>e</sup> année de suite. La sécurité de fichiers de données a fait son entrée sur la liste, en troisième position.

## Bien gérer le risque des régimes à PD

Selon un nouveau sondage mené par Hewitt & Associés, bon nombre d'entreprises n'ont pas pris les mesures nécessaires pour se prémunir contre le risque lié aux régimes de retraite à prestations déterminées (PD). Selon les résultats de l'enquête, la situation est inquiétante au Canada puisque des pays sondés, c'est celui où il y a le plus fort pourcentage de régimes à PD qui acceptent de nouveaux participants.

Depuis le début de la crise du crédit au dernier trimestre de 2007, l'actif des régimes de retraite a fondu de 4 billions de dollars US à l'échelle mondiale. Hewitt a interrogé 171 promoteurs de régime d'une douzaine de pays pour connaître leurs démarches et leurs attitudes sur la gestion du risque lié à leur régime de retraite.

«La conjoncture actuelle devrait inciter les organisations à gérer le risque lié aux régimes de retraite de la même façon qu'elles gèrent leurs risques d'entreprise en général, soit en évaluant leur degré de tolérance au risque et en faisant preuve de vigilance», affirme Rob Vandersanden, conseiller principal en régimes de retraite pour Hewitt. «Les entreprises ne devraient pas éliminer complètement le risque, car les ren-

dements de leurs placements en souffriraient. Elles devraient comprendre le risque auquel elles s'exposent et s'assurer qu'il est proportionné au rendement susceptible d'être dégagé.»

Le tiers des répondants canadiens ont indiqué qu'ils ne disposaient d'aucune méthode formelle de mesure du risque lié aux régimes de retraite. Près de 40 % des régimes canadiens ne sont encadrés par aucune politique relative aux risques des taux d'intérêt ou de l'inflation, même si le risque lié au taux d'intérêt est l'élément le plus important du budget global qu'ils consacrent à la gestion des risques. «En période de volatilité, il est sage de se réorienter rapidement vers des placements sûrs, indique M. Vandersanden. Les entreprises ne devraient redéfinir leur stratégie qu'après avoir bien mesuré leur degré de tolérance au risque et évalué l'ampleur du risque auquel elles s'exposent actuellement. Il importe avant tout d'éviter de prendre des décisions précipitées sans tenir compte des conséquences à long terme.»

Ce texte est un condensé. Pour consulter l'article complet, veuillez vous rendre à [www.camagazine.com/gestiondurisque](http://www.camagazine.com/gestiondurisque).

## Turbulence sur le marché des fusions et acquisitions

Le marché des fusions et acquisitions a suivi la tendance de l'économie au 4<sup>e</sup> trimestre de 2008, comme le montrent les données compilées par Mergermarket. En 2008, les transactions avortées ont atteint une valeur totale de 513 milliards de dollars. Le 4<sup>e</sup> trimestre s'est révélé le plus difficile de l'année pour tous les investisseurs puisque 62 % des transactions avortées, totalisant 320 milliards de dollars, s'y sont concentrées. Cette situation est plus évidente en Amérique du Nord, le volume des fusions et acquisitions y ayant diminué de près de 50 %, comparativement au trimestre précédent.

Les données publiées par Mergermarket, extraites de son classement comparatif des fusions et acquisitions de fin d'exercice 2008, ont indiqué que les fusions et acquisitions à l'échelle mondiale se sont repliées de 31 % en valeur et de 21 % en volume, ce qui équivaut à plus de 12 000 transactions évaluées à 2,5 billions de dollars US. La baisse générale la plus importante quant à la valeur des transactions (44 %) s'est produite en Amérique du Nord, et la moins importante (5 %), dans la région de l'Asie-Pacifique.

C'est le secteur des services financiers, porté par la nécessité de regroupements et par des injections de capital de la part des gouvernements européens, qui a enregistré les transactions les

plus importantes quant à la valeur (25 % du total des transactions) en 2008. Le secteur de l'énergie, de l'exploitation minière et des services publics, deuxième à l'échelle mondiale pour la valeur des transactions, a connu une première moitié d'exercice vigoureuse, mais un 2<sup>e</sup> semestre marqué par une baisse de transactions au fil de la chute du cours du pétrole brut.

Le secteur des produits industriels et chimiques est demeuré le secteur le plus actif. Les transactions européennes ont compté pour la moitié des dix plus importantes transactions annoncées à l'échelle mondiale, bien qu'une seule ait visé le secteur des services financiers.

La période a entraîné un changement du classement comparatif des meilleures occasions utilisé par les conseillers. Selon Mergermarket, Goldman Sachs et Morgan Stanley ont été détrônés en tant que maîtres des fusions et acquisitions à l'échelle mondiale. L'acquisition de Philip Morris International Inc. par les actionnaires de Altria Group Inc., au coût de 106 884 M\$ US, arrive en tête de liste des transactions annoncées en 2008, suivie de celle de Anheuser-Busch Companies Inc., par InBev S.A., pour 58 924 M\$ US.

Ce texte est un condensé. Pour consulter l'article complet, veuillez vous rendre à [www.camagazine.com/fusions](http://www.camagazine.com/fusions).

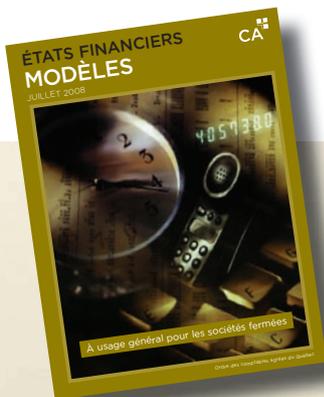
# États financiers modèles À usage général pour les sociétés fermées

## Une nouvelle ressource pratique pour la préparation d'états financiers uniformes

Destiné aux entreprises non cotées, y compris les entreprises des secteurs de la fabrication et les entreprises commerciales, cet ouvrage pratique vous fournira les conseils dont vous avez besoin pour préparer des états financiers uniformes et conformes aux normes professionnelles. Élaborés par l'Ordre des comptables agréés du Québec, les *États financiers modèles – À usage général pour les sociétés fermées* seront un élément précieux de toute bibliothèque de référence.

Cette publication comprend en outre un CD-ROM contenant des états financiers pouvant être personnalisés, ce qui vous permettra de créer des états financiers répondant aux besoins de vos clients et de votre entreprise.

Pour plus de renseignements ou pour commander, visitez la page [knotia.ca/boutique/mfsfr09](http://knotia.ca/boutique/mfsfr09) ou appelez au 1-800-268-3793.





## L'influence de la génération Facebook

Êtes-vous prêt à ouvrir vos systèmes comptables et financiers à la génération Facebook? Dans dix ans, cette question ne vous semblera pas si idiote. Vous devriez commencer à y réfléchir maintenant.

Au cours des prochaines années, le monde de la comptabilité sera probablement investi par des applications composites (*mashups*) qui permettront à vos clients, à vos fournisseurs et à vos partenaires commerciaux de communiquer interactivement avec vous en passant par diverses applications Web novatrices. Vous découvrirez alors de nouveaux modèles d'affaires qui vous apporteront de nouvelles occasions de ventes, moderniseront votre service à la clientèle et réduiront vos frais d'exploitation. Il vous faudra résoudre quelques problèmes complexes en cours de route.

Les applications composites commencent à se tailler une place dans le commerce électronique. Best Buy, par exemple, a récemment lancé Remix, un portail permettant à tous les internautes d'accéder à son interface de programmation (API) pour créer des applications qui utilisent le contenu de son site Web, tel que les caractéristiques des produits, leurs prix et d'autres données tirées du catalogue. Un internaute pourrait même utiliser l'API de Remix pour créer une petite application Facebook qui dresse la liste de ses lecteurs musicaux et DVD préférés, chacun assorti d'un hyperlien vers une page de vente de Best Buy. Chaque fois que quelqu'un effectuerait un achat après avoir cliqué sur un article de sa liste, l'internaute toucherait une commission.

Supposons que, dans quelques années, vous mettez votre API à la disposition de vos fournisseurs. Vous leur communiquez les procédures, codes et méthodes pour vérifier les stocks d'un produit, remplir un bon de commande ou formuler une requête qui leur transmettra instantanément des données de votre système de facturation. Nous sommes déjà sur cette voie avec l'échange de données informatisé (EDI) et les outils d'interaction avec les progiciels de gestion intégrés (ERP). Or, la prochaine étape sera franchie lorsque la génération Facebook s'intéressera à la comptabilité et décidera de la pimenter un peu. Les jeunes qui arrivent sur le marché du travail appartiennent à la génération la plus activement «branchée» que la planète ait jamais connue.

Ils réorganisent les informations environnantes pour les rendre plus accessibles, plus faciles à partager et plus intéressantes. Ils se sont saisis du monde de la musique et des vidéos en réagencant les fragments. Mon mixage musical préféré a été créé par un groupe de DJ nommé *The Kleptones*. L'album *A Night At The Hip-Opera* a repris des extraits des chansons de Queen et les a enrichis de sons et d'extraits d'autres chansons, dont une célèbre réplique du film *La folle journée de Ferris Bueller*. Mais en quoi cela concerne-t-il la comptabilité?

Selon Wikipédia, une application composite en développement Web amalgame des données de diverses sources pour les fusionner en un outil. Si la génération Facebook trouve l'idée Remix de Best Buy géniale, elle pourrait réinventer le système comptable à l'image de celui-ci. Ces jeunes vont réfléchir à ce qu'on leur demande et créer un nouvel outil.

Je participerai bientôt à une journée de réflexion stratégique avec les chefs de l'exploitation d'une trentaine de compagnies d'assurance internationales. Je leur présenterai le cas d'un jeune courtier d'assurance qui crée une application Facebook glanant un large éventail de soumissions d'assurance automobile auprès de diverses compagnies d'assurance. Elle permet une protection immédiate, sans passer officiellement par le site Web de l'une de ces compagnies.

Avec l'avènement des applications composites en comptabilité, les comptables devront s'occuper d'une multitude de questions comme la sécurité, l'intégrité des données et les procédures de contrôle. Plongez-vous dans l'univers des applications composites et allez sur le site ProgrammableWeb, pour explorer les notions d'API et des applications composites.

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

### LIENS

**Best Buy Remix** <http://remix.bestbuy.com>

**ProgrammableWeb**  
[www.programmableweb.com](http://www.programmableweb.com)

**The Kleptones** [www.kleptones.com](http://www.kleptones.com)

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

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

	Date de publication†
<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	
Chapitre 1582, «Regroupements d'entreprises»	janvier 2009
Chapitre 1601, «États financiers consolidés»	janvier 2009
Chapitre 1602, «Participations sans contrôle»	janvier 2009
Instrument financiers : modification des chapitres :	décembre 2008
— 3855, 3861, 3862, etc., concernant les entreprises à capital fermé	
— 3855, 3861 et 3862, concernant le reclassement d'actifs financiers	
<b>Abrégés du CPN</b>	
CPN, 173, Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers	le 20 janvier 2009
CPN-174, Tests de dépréciation de biens miniers en cours d'exploration	le 31 mars 2009
Un certain nombre d'abrévés ont été modifiés par suite de la publication du chapitre 3064	le 1 <sup>er</sup> novembre 2008
<b>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</b>	
Modification des dispositions transitoires du chapitre SP 1300, «Périmètre comptable du gouvernement»	mars 2009
<b>Énoncés de pratiques recommandées du secteur public</b>	
PR-3, Évaluation des immobilisations corporelles	novembre 2008
<b>DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 mars 2009)</b>	
<b>Comptabilité</b>	<b>Date limite pour commentaires</b>
ESI Adoption des IFRS au Canada, II	le 15 mai 2009
ESI États financiers consolidés	le 20 avril 2009
AC Information financière des organismes sans but lucratif*	le 30 juin 2009
ESI Impôts sur les bénéfiques	le 30 juin 2009
ES Principes comptables généralement reconnus pour les entreprises à capital fermé	le 15 juillet 2009
<b>Vérification et certification</b>	
ES 2 Termes et conditions de la mission d'audit	le 15 avril 2009
<b>Secteur public</b>	
AC Information financière des organismes publics	le 17 avril 2009
AC Information financière des organismes sans but lucratif*	le 30 juin 2009
EP Passif au titre de l'assainissement ou de l'atténuation des impacts des sites contaminés	le 22 mai 2009

#### Légende

ES – Exposé-sondage  
PPR – Projet de PR

ESI – ES fondé sur les normes IFRS  
AC – Appel à commentaires

ES 2 – Deuxième exposé-sondage  
EP – Énoncé de principes

† Consulter le texte du *Manuel* pour connaître la date d'entrée en vigueur et les dispositions transitoires.

\* Publié conjointement par le Conseil des normes comptables et le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public

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.

## Adoption de nouvelles règles sur la mobilité de la main-d'œuvre : les CA du Canada lancent une mise en garde

**L**es premiers ministres du Canada ont entériné les modifications qui seront apportées à l'Accord sur le commerce intérieur (ACI) pour assurer la pleine mobilité de la main-d'œuvre à la grandeur du pays.

La profession de CA soutient l'objectif des chefs de gouvernement qui veulent que le marché de la main-d'œuvre bénéficie de la latitude nécessaire pour faire face aux difficultés économiques actuelles. Elle rappelle toutefois qu'il est important de prévenir toute conséquence accidentelle que pourraient subir les normes professionnelles.

Les normes professionnelles harmonisées et les ententes de reconnaissance mutuelle qui régissent la profession de CA permettent aux comptables agréés de travailler partout au Canada, partout en Amérique du Nord ainsi que dans les pays qui sont nos principaux partenaires commerciaux. Toutefois, alors que les normes de compétence des CA du Canada sont uniformément rigoureuses et qu'elles concordent avec les normes internationales reconnues, il n'en va pas de même pour les exigences législatives applicables à l'exercice de l'expertise comptable par des non-CA, qui varient considérablement. Certaines provinces imposent des

normes d'agrément strictes et reconnues internationalement, tandis que d'autres ressorts territoriaux n'assujettissent pas les praticiens à ces mêmes normes d'expertise comptable, auxquelles satisfont actuellement tous les CA du Canada.

Les règles qu'on propose d'intégrer à l'ACI imposent la reconnaissance d'office des personnes qui veulent exercer dans un nouveau ressort territorial la profession qu'ils exerçaient dans leur territoire de résidence d'origine.

La profession de CA estime que ces règles pourraient occasionner un nivellement par le bas des normes applicables aux missions de vérification et autres missions de certification au Canada. «Une baisse des normes de compétence pourrait être néfaste pour le Canada en cette époque où la confiance dans l'économie et les marchés mondiaux est à son niveau le plus bas depuis des décennies», a signalé Kevin Dancey, FCA, président-directeur général de l'ICCA.

«La profession demande tout simplement à nos leaders politiques de faire en sorte que les normes de compétence exigées des experts-comptables au Canada assurent la pleine mobilité de la main-d'œuvre entre les provinces et qu'elles continuent de protéger les consommateurs et le public tout en conservant la rigueur pour laquelle elles sont reconnues internationalement.»

### Les CA du Canada créent un site Web enrichi consacré aux changements qui touchent les normes canadiennes

**L**e site *Passage aux normes internationales* a été enrichi et amélioré de façon à en faciliter la consultation. Il a même été rebaptisé! Le site *Normes canadiennes en transition* vous donne maintenant accès à des renseignements et à des ressources didactiques sur les Normes internationales d'information financière à l'intention des entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, sur l'évolution des normes pour les entreprises à capital fermé, les organismes sans but lucratif et les entités du secteur public, et sur les Normes internationales d'audit (à savoir les nouvelles Normes canadiennes d'audit).

Pour accéder au site, rendez-vous sur la page d'accueil du site Web de l'ICCA ou de votre ordre provincial et cliquez sur le bouton *Normes canadiennes en transition*.

### Les principaux organismes comptables du monde demandent un débat mondial

**L**e premier projet de recherche d'envergure entrepris par la Global Accounting Alliance (GAA) a démontré l'urgence d'organiser un débat mondial sur la façon de réduire la complexité de l'information financière et d'accélérer le passage à des normes d'information financière fondées sur des principes.

Selon le rapport de la GAA, un contexte d'information financière reposant sur l'exercice du jugement professionnel, plutôt que sur l'observation stricte de règles, permet aux préparateurs d'états financiers et aux auditeurs de se concentrer sur la substance économique réelle des opérations financières.

La GAA organise une série de tables rondes au cours desquelles les autorités de réglementation et autres parties prenantes en matière d'information financière de la scène internationale pourront entreprendre des pourparlers sur les idées qu'a permis de dégager le projet de recherche, ce qui facilitera l'adoption plus généralisée de normes fondées sur des principes et permettra de s'attaquer au problème de la complexité et du degré de détail croissants des états financiers des entreprises. Le rapport du GAA, *Getting to the heart of the issue – Can financial reporting be made simpler and more useful?* peut être téléchargé du site Web de la GAA, à [www.globalaccountingalliance.com](http://www.globalaccountingalliance.com)



## Optimiser les meilleures pratiques

Il n'est pas rare d'entendre des consultants se targuer d'offrir les «meilleures pratiques», affirmer qu'ils enseignent à leurs clients les méthodes les plus efficaces et efficaces, fondées sur des processus éprouvés et répétables, pour accomplir certaines tâches. Mais attention : ces supposées meilleures pratiques, aussi appelées pratiques exemplaires, peuvent être formidables pour une organisation, mais avoir des effets désastreux pour une autre. Une pratique ne peut être qualifiée de meilleure si le coût l'emporte sur les avantages.

Souvent, les organisations mettent en place des processus opérationnels qui les distinguent de la concurrence. Si ces processus les aident à réunir les facteurs clés de succès essentiels à leur réussite, les pratiques dites exemplaires ne sont peut-être pas pertinentes pour elles, voire nuisibles.

Les meilleures pratiques devraient être utiles dans le cas des processus d'affaires qui sont les mêmes ou très semblables d'une organisation à l'autre, comme ceux associés à la gestion de projets.

De nombreuses organisations sont en outre aux prises avec le syndrome du cloisonnement, c'est-à-dire qu'un service optimise ses processus aux dépens des autres services. L'adoption de pratiques exemplaires peut être utile dans ce cas; ce n'est pas avec un système ou une technologie qu'on peut faire éclater les cloisons. Les directeurs ou encore les vice-présidents des services ou des unités d'exploitation en cause doivent travailler à l'amélioration de l'organisation.

Cela peut nécessiter des changements dans la culture de l'organisation, dans sa structure et dans le régime de rémunération. Parmi les meilleures pratiques qu'on peut appliquer dans toutes les organisations, il y a l'évaluation de la performance de l'organisation en comparaison avec sa performance passée ou celle de ses concurrents, et surtout la prise de mesures appropriées au besoin.

Les meilleures pratiques s'appuient sur des données de référence ou des indicateurs. Les indicateurs devraient être adaptés au secteur d'activité et à la taille de l'organisation. Les experts-comptables peuvent grandement aider leurs clients à

se procurer ces données. En l'absence d'indicateurs de sources externes, les experts-comptables pourraient extraire des indicateurs de leurs données clients (ou de données clients plus étendues, grâce à leurs affiliations) et les regrouper par secteur d'activité. Quelles données de référence doit-on choisir? On recommande de commencer par des indicateurs liés aux facteurs clés de succès de l'entreprise.

On doit aussi faire la différence entre les indicateurs guides et les indicateurs témoins. Ces derniers renseignent sur les résultats : chiffre d'affaires, marge brute, etc., alors que les indicateurs guides annoncent ce qui pourrait arriver. Par exemple, l'augmentation du nombre d'erreurs dans les expéditions précède souvent une baisse de la satisfaction de la clientèle.

### Parmi les meilleures pratiques qu'on peut appliquer [...], il y a l'évaluation de la performance...

De nombreuses organisations ont adopté la méthode du tableau de bord équilibré, un outil pour évaluer la performance organisationnelle sous quatre angles : finances, processus internes, clients ainsi qu'apprentissage et croissance. Les indicateurs devraient être précis, mesurables, pratiques, pertinents et actuels. On devrait choisir des indicateurs pouvant être mesurés avec exactitude ou faciles à obtenir. Par pratique, on veut dire que l'indicateur devrait évaluer un aspect sur lequel on peut intervenir. La pertinence signifie que l'indicateur devrait être lié aux facteurs clés de succès.

Ce qui importe dans l'évaluation de la performance, ce sont les mesures prises pour résoudre les problèmes mis en lumière. On doit tout d'abord comprendre la cause du problème, qui peut découler des systèmes, de la technologie, des processus d'affaires ou encore des personnes.

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

# Prêts **pour** les normes

# ISA?

Par Jeff Buckstein

**CONSIDÉRANT TOUTE LA PUBLICITÉ** entourant les Normes internationales d'information financière (IFRS), on pourrait croire qu'il s'agit du seul changement important à l'horizon pour la profession comptable, ce qui est loin d'être exact. Les Normes internationales d'audit (ISA), dont l'élaboration suit son cours

depuis des années, seront d'ici peu le point de mire sur la scène comptable canadienne. Ken Krauss, président du Conseil des normes de vérification et de certification (CNVC) et associé du bureau national de Deloitte, à Toronto, explique pourquoi l'adoption des ISA au Canada tombe à point nommé :

«Notre monde est de plus en plus interconnecté à l'échelle planétaire. Un ensemble unique de normes d'audit de haute qualité, reconnues mondialement, facilitera la vie de chacun.» Les ISA améliorent les communications destinées aux utilisateurs de rapports, ajoute-t-il. Elles éliminent «toutes les incohérences potentielles ou les risques de confusion que peut entraîner l'application de normes d'audit à un même jeu d'états financiers».

Plus d'une centaine de pays appliquent les ISA telles que les a rédigées le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) ou dans des versions adaptées localement par des normalisateurs nationaux. Au Canada, le CNVC adopte 36 ISA, auxquelles s'ajoute une norme de contrôle qualité, qui sont censées entrer en vigueur pour les audits d'états financiers

des périodes closes à compter du 14 décembre 2010. Lorsqu'il a opté pour les ISA, le CNVC a dû prendre une décision importante quant au nom à donner à ces normes. Il a jugé qu'il ne convenait pas d'utiliser l'appellation ISA, puisque les normes ne sont pas adoptées de façon automatique. Le CNVC a choisi de les appeler Normes canadiennes d'audit (NCA). Le CNVC se réserve le droit de modifier ou de ne pas adopter une ISA donnée, voire d'élaborer une norme d'audit propre au Canada dans le cas improbable où cela serait nécessaire. Bien que les modifications par rapport au libellé des ISA soient rares, il y en a. Par conséquent, à l'heure actuelle, les ISA et les NCA ne sont pas identiques.

Le CNVC a examiné les formules retenues par d'autres normalisateurs nationaux qui ont adopté les ISA. Ainsi, au Royaume-Uni, ces normes sont désignées comme étant les ISA du Royaume-Uni (ISAs-UK), tandis que les Australiens les appellent normes australiennes d'audit (*Australian standards on auditing* – ASAs). C'est cette dernière formule que le CNVC a privilégiée, et c'est ainsi que sont nées les NCA.

illustration : MICHELLE THOMPSON



Les ISA, tout récemment révisées par l'IASB et de ce fait grandement clarifiées, sont maintenant adoptées en tant que Normes canadiennes d'audit (NCA) avec très peu de modifications, et deviendront partie intégrante des normes de vérification généralement reconnues (NVGR) du Canada. «D'un point de vue canadien, il est vraiment important que nous adoptions les Normes internationales d'audit. Les gens comprendront que le modèle d'audit adopté englobe les meilleurs pratiques», souligne Phil Cowperthwaite, membre de l'IAASB désigné par l'ICCA et praticien à plein temps du cabinet de CA Cowperthwaite Mehta, à Toronto.

### Degré de préparation variable chez les praticiens

L'état d'esprit et le degré de préparation en vue de l'adoption des ISA ne sont pas les mêmes pour tous les vérificateurs. Michelle Balmer, vice-présidente des services de certification de Meyers Norris Penny LLP (MNP), cabinet dont le siège est à Calgary, indique que MNP prépare le passage aux ISA depuis environ six mois.

Son groupe est responsable de tous les programmes de vérification. Il a confié à une équipe la responsabilité de comparer la totalité des ISA aux normes canadiennes existantes pour «relever les différences et les répertorier d'une façon ordonnée». Elle et son groupe prévoient avoir un modèle d'application des ISA prêt pour diffusion à l'automne 2010. «Nous voulons agir assez tôt pour que

Une fois l'ensemble des ISA clarifiées en vigueur, le cabinet les intégrera à son manuel d'audit mondial, dont il adaptera la version canadienne en fonction des modifications intégrées dans les NCA le cas échéant. Mark Davies reconnaît que les nouvelles NCA entraîneront des changements quant aux méthodes d'audit, à la technologie et aux méthodes de formation de KPMG. «Nous devons adapter nos façons de faire. Nos instruments de travail et nos modèles de rapports devront être modifiés.»

L'adoption des NCA aura aussi des répercussions pour les clients, explique Mark Davies. «Nous demanderons peut-être des choses que nous ne demandions pas auparavant.» Il donne l'exemple de l'importance nouvelle accordée au principe de continuité de l'exploitation, qui obligerait le vérificateur à évaluer la façon dont la direction détermine si la continuité de l'exploitation de l'entreprise cliente pose ou non un problème.

Yves Nadeau, associé, Certification et Services conseils en gestion des risques chez RSM Richter Chamberland S.E.N.C.R.L., à Montréal, indique que les membres de son cabinet ont parcouru «toute la documentation» concernant les ISA diffusée sur le réseau interne, et ont bénéficié des conseils et des commentaires fondés sur l'expérience d'audit de bon nombre des membres affiliés de RSM, présents dans 70 pays. Les membres du cabinet utilisent aussi les ressources que l'ICCA offre sur son site Web pour étudier les différences entre les

## La somme de travail nécessaire pour se préparer en vue des ISA variera d'un vérificateur à l'autre selon leur clientèle, leurs méthodes actuelles de vérification et d'autres facteurs.

les gens acquièrent la formation avant la date de basculement», dit-elle. Michelle Balmer s'attend à «un léger surcroît de travail la première année», étant donné que la mise en œuvre de nouvelles normes a tendance à augmenter l'investissement de temps et d'efforts nécessaire. Selon elle, toutefois, «il ne faudra pas plus d'un an aux gens pour se sentir très à l'aise avec les nouvelles normes, puisque le travail ne sera pas très différent de ce qu'il est actuellement». À son avis, les nouvelles normes d'audit ne devraient pas entraîner une augmentation marquée des honoraires.

Gerald Peterson, associé de PPW Chartered Accountants LLP à Winnipeg, admet que son cabinet «n'a pas fait grand-chose jusqu'à présent» en ce qui a trait aux ISA, sinon de surveiller le processus en cours. «Nous n'avons pas encore examiné les nouvelles normes dans le contexte de nos dossiers de vérification pour déterminer nos plans de mission. Nous attendons d'être plus près de la date de mise en œuvre, et nous prévoyons que l'été qui vient sera probablement le meilleur moment pour faire le point. Idéalement, nous aimerions être au diapason par rapport aux nouvelles normes aussi près que possible de la date de la mise en œuvre obligatoire.»

Appartenant à un grand cabinet international qui a déjà réalisé des audits conformément aux ISA, les bureaux de KPMG «disposent déjà d'une documentation qui aide nos gens à comprendre les différences entre les NVGR du Canada et les ISA», explique Mark Davies, associé responsable, Service national de vérification chez KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., qui mentionne que KPMG applique actuellement une méthode d'audit mondiale fondée sur les ISA.

NVGR du Canada et les ISA. «Nous nous préparons. Nous avons déjà relevé les différences les plus importantes, et elles ne sont pas énormes. La transition n'inquiète pas trop notre cabinet, étant donné qu'à l'heure actuelle, nos méthodes de vérification s'apparentent beaucoup à l'approche des nouvelles normes internationales. Les ajustements seront donc minimes», ajoute Yves Nadeau.

Comme de nombreux vérificateurs n'auront pas à mettre ces connaissances en pratique avant le début de 2011, alors qu'ils vérifieront des états financiers de 2010, ils pourront se familiariser avec les ISA clarifiées et les NCA correspondantes. La crainte demeure toutefois que certains praticiens n'aient pas la moindre préparation.

«Malgré les messages postés sur notre site Web et les exposés donnés par des représentants du CNVC lors de différents colloques, comme à l'intention de praticiens membres de petits cabinets, une certaine ignorance subsiste», affirme Greg Shields, directeur, Normes de vérification et de certification à l'ICCA, à Toronto, et membre sans droit de vote du CNVC. «Les praticiens semblent être nombreux à ne pas comprendre les changements, qui arrivent à grands pas. Pour nous, les normalisateurs, c'est inquiétant. Selon les échos que je reçois, la plupart des praticiens de petits cabinets ne regarderont pas les nouvelles normes avant la fin de 2009 ou même 2010.»

Greg Shields insiste sur l'importance de se préparer sans attendre en vue de décembre 2010, à défaut de quoi ils vont se rendre compte un peu tard de l'ampleur des nouvelles normes à assimiler et ne sauront pas par quel bout commencer. La somme de travail nécessaire pour se préparer en vue des ISA variera d'un vérificateur à l'autre

selon leur clientèle, leurs méthodes actuelles de vérification et d'autres facteurs. Selon les experts, les NVGR canadiennes et les ISA présentent déjà de nombreux points communs. Phil Cowperthwaite croit que les similitudes que présentent les normes de contrôle qualité et celles sur l'évaluation des risques et sur la fraude sont les principales raisons pour lesquelles les normes canadiennes actuelles sont déjà «conformes à 90 % aux ISA». Il faudra beaucoup d'attention et de préparation à certains domaines clés où l'adoption des ISA entraînera des changements. En voici quelques-uns.

La NCA 700, *Opinion et rapport sur des états financiers*, fondée sur la norme ISA 700, introduit des changements importants quant à la structure et au libellé du rapport. La nouvelle norme fournira «une bien meilleure description des responsabilités respectives de la direction et de l'auditeur à l'égard des états financiers», dit Greg Shields. On note un changement important quant à la date du rapport de l'auditeur. Selon les NVGR actuelles, le rapport du vérificateur est daté du jour du quasi-achèvement du travail de vérification. Selon la nouvelle NCA, le rapport de l'auditeur doit porter une date qui n'est pas antérieure à la date à laquelle les responsables de la préparation des états financiers ont approuvé ceux-ci. Un changement de taille. «Dans certains cas, la date du rapport d'audit sera plus tardive que selon les normes actuelles. Les événements postérieurs à la date de clôture et survenant entre la date des états financiers et la date du rapport devront être audités», ce qui pourrait donner du travail supplémentaire aux auditeurs, dit Greg Shields. Cela pourrait «faire traîner les procédures de fin d'audit» et augmenter le nombre d'heures de travail et le montant des honoraires de 1 % à 3 % du coût du dossier dans des conditions normales jusqu'à peut-être 8 % à 10 % «dans des situations inhabituelles», indique Alden Aumann, associé du bureau de Vancouver du cabinet CA Manning Elliott LLP.

Par ailleurs, à la différence des NVGR canadiennes actuelles, axées sur les états financiers établis selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada, il sera possible, selon les NCA, d'exprimer «une opinion sans réserve sur des états financiers préparés selon un référentiel d'information financière acceptable. Des référentiels tels que les PCGR canadiens, les PCGR américains ou les IFRS sont manifestement acceptables, mais l'auditeur devra exercer son jugement professionnel pour déterminer, le cas échéant, si d'autres le sont aussi», explique Greg Shields.

Mark Davies mentionne que, selon les NVGR canadiennes actuelles, les types de rapports de vérification pouvant être délivrés sur des états financiers comprennent les rapports sur un jeu d'états financiers à vocation générale selon le chapitre 5400, et les rapports sur un jeu d'états financiers à usage particulier selon le chapitre 5600, dans lesquels le vérificateur peut exprimer une opinion sur des états financiers non conformes aux PCGR.

## Où trouver de l'aide

**Les vérificateurs peuvent se tourner vers diverses sources d'information utiles pour se préparer à appliquer les NCA/ISA.**

Le site Web de l'ICCA fournit des liens vers des informations qui expliquent les principaux aspects de l'adoption des normes internationales et montrent en quoi le *Manuel* sera modifié. De plus, dans tous les exposés-sondages du CNVC, «nous avons signalé en quoi les exigences seraient modifiées avec l'adoption des ISA clarifiées en tant que NCA», souligne Greg Shields.

Le CNVC prévoit publier les NCA dans la collection Normes et recommandations de l'ICCA en français et en anglais d'ici le début de l'été 2009. De plus, «notre service de formation continue mène la charge et propose un programme offrant une gamme d'outils», dont des séances de formation en personne et sur le Web, de préciser Greg Shields.

Autre outil d'information important pour les vérificateurs : le *Guide du praticien (GDP)*, revu en fonction des normes internationales, élaboré par l'ICCA. La documentation du GDP, y compris les questionnaires, est en cours d'élaboration dans le but d'aider les praticiens à appliquer les nouvelles normes. L'objectif est de rendre cette documentation disponible d'ici l'automne 2009.

L'IAASB a également fait de grands efforts de simplification en révisant ses ISA selon le nouveau mode de présentation clarifié, démarche à laquelle le Canada a apporté son concours. Chaque norme compte maintenant cinq parties : l'introduction qui en explique le champ d'application; les objectifs, qui fournissent le contexte des exigences qu'elle comporte; les définitions, qui expliquent le sens de certains termes; les exigences auxquelles l'auditeur doit se conformer; et les modalités d'application et autres commentaires explicatifs, qui fournissent des explications supplémentaires. JB

Mais, dans ce dernier cas, les rapports ne peuvent être délivrés que dans des «circonstances limitées» faisant intervenir des obligations légales, réglementaires ou contractuelles. En revanche, les nouvelles exigences en matière de rapport contenues dans la NCA 700 et la NCA 800, *Audits d'états financiers préparés conformément à des référentiels particuliers — Considérations particulières*, sont beaucoup plus souples. Elles prévoient «différentes possibilités de rapports», visant des états financiers à usage général et des états financiers à usage particulier, explique Mark Davies. Les auditeurs et leurs clients auront «la latitude voulue pour élaborer une approche appropriée à la situation pour répondre aux besoins des utilisateurs», ajoute-t-il.

### Continuité de l'exploitation

La NCA 570 (ISA 570), *Continuité de l'exploitation*, «fournira aux auditeurs du Canada des exigences et des commentaires explicatifs plus rigoureux concernant la prise en compte des points liés à la capacité

## Pourquoi avoir opté pour les ISA?

Pourquoi les nouvelles Normes canadiennes d'audit (NCA), fondées sur les Normes internationales d'audit (ISA), ont-elles été retenues pour remplacer à terme les normes de vérification généralement reconnues (NVGR) du Canada pour les vérifications (audits) d'états financiers?

La décision a été prise en 2006 après que des parties prenantes du Conseil des normes de vérification et de certification (CNVC) se sont demandé si l'idéal était de continuer à fonctionner avec des normes de vérification spécifiquement canadiennes. «À leurs yeux, nos travaux faisaient double emploi avec ceux d'autres normalisateurs en vérification, ce qui ne semblait pas très efficace comme formule», se souvient Greg Shields, directeur, Normes de vérification et de certification à l'ICCA, à Toronto, et membre sans droit de vote du CNVC, auquel il apporte un soutien technique et opérationnel.

La question centrale a alors été de savoir si la meilleure voie à suivre consistait à adopter les normes internationales ou les normes américaines. L'adoption de ces dernières avait été envisagée comme une possibilité en raison des liens inextricables entre les économies canadienne et américaine.

Cependant, les parties prenantes du CNVC étaient préoccupées par la complexité de l'environnement post-Enron. En effet, le volet vérification des sociétés ouvertes américaines de la normalisation a été confié au Public Company Accounting Oversight Board, une instance de la Securities and Exchange Commission, alors que les normes

de vérification applicables pour les autres entités, telles les sociétés à capital fermé, demeuraient du ressort de l'American Institute of Certified Public Accountants.

D'autres raisons ont joué dans la décision du Canada d'opter pour les normes internationales. Entre autres, tant le CNVC que le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) préconisent une approche de la normalisation fondée sur les principes, qui fait une plus grande place au jugement professionnel, alors que l'approche américaine repose davantage sur des règles.

De plus, le même ensemble de normes internationales peut servir à auditer tous les types d'entités. Ces normes peuvent ainsi être utilisées pour l'audit d'une grande société ouverte ou d'une petite entité à capital fermé, selon une approche souple qui est adaptée à l'organisation audité, ce qui correspond à la philosophie qui sous-tend les NVGR du Canada.

«Nous sommes donc très à l'aise avec ça», souligne Greg Shields. En outre, le processus est rigoureux et transparent. «N'importe qui peut consulter tous les documents dont discute l'IAASB. Les projets de normes sont publiés sous forme d'exposés-sondages, et les commentaires reçus sont analysés et pris en compte comme il se doit», ajoute Greg Shields.

Au vu de ces raisons, et fort de l'appui solide de ses parties prenantes, le CNVC a décidé d'adopter les ISA. Depuis, «nous consacrons nos efforts à élaborer le nouvel ensemble de normes qui va entrer en vigueur pour les périodes closes à compter du 14 décembre 2010», souligne Greg Shields. JB

de l'entité de poursuivre son exploitation», explique Greg Shields. C'est un aspect particulièrement important en cette période de ralentissement économique. Beaucoup d'entreprises «se trouveront aux prises avec des problèmes assez graves pour semer un doute sur leur capacité de poursuivre leurs activités». Les NVGR canadiennes actuelles mentionnent que la question de l'hypothèse de la continuité de l'exploitation se pose lorsque des doutes existent sur la capacité de survie de l'entité cliente, mais aucun chapitre du *Manuel* ne lui est consacré exclusivement. Pour leur part, les ISA traitent expressément des questions de continuité de l'exploitation. L'auditeur doit mettre en œuvre des procédures spécifiques, y compris apprécier l'évaluation faite par la direction de la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, précise Mark Davies.

La NCA 600 (ISA 600), *Considérations particulières — Audits d'états financiers de groupe (y compris les travaux des auditeurs des composantes)*, amène un changement important susceptible de toucher les

auditeurs. Cette nouvelle norme traite de l'audit des états financiers d'un groupe d'entreprises. Elle explique les exigences de façon plus explicite que l'actuel chapitre 6930 du *Manuel*, «Utilisation du travail d'un autre vérificateur».

Selon la NCA 600, les auditeurs doivent établir une stratégie générale d'audit de groupe et un plan de mission d'audit de groupe, et l'équipe affectée à cet audit doit comprendre les composantes du groupe et des environnements où elles exercent leurs activités. L'équipe doit aussi déterminer si elle pourra intervenir dans les travaux de l'auditeur de la composante dans la mesure nécessaire pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés. La nouvelle norme impose aussi différents types de travaux selon qu'une composante audité est considérée comme importante ou non, et prévoit des exigences explicites visant le processus de consolidation et les événements postérieurs à la clôture. De plus, les communications avec les auditeurs des composantes doivent être plus détaillées.

Par exemple, l'équipe affectée à l'audit de groupe doit leur communiquer les règles de déontologie qui s'appliquent, notamment en matière d'indépendance. «Cette norme comporte beaucoup plus d'exigences et d'indications rigoureuses que notre norme actuelle sur l'utilisation du travail d'un autre vérificateur. Elle traduit beaucoup mieux les pratiques actuelles et elle sera très utile aux vérificateurs», affirme Greg Shields. Selon les nouvelles règles des NCA/ISA, les auditeurs devront aussi s'assurer que les auditeurs des composantes se conforment aux règles de déontologie de l'audit de groupe, et s'assurer de leur indépendance. À l'instar des NVGR du Canada, l'évaluation des risques et le caractère approprié des réponses à ceux-ci sont des éléments importants des nouvelles NCA/ISA traitant de ces questions, adoptés tels quels avec la NCA 315, *Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives*, et la NCA 330, *Réponses de l'auditeur à l'évaluation des risques*.

«Au Canada, ces règles existent depuis trois ans environ, et les normes clarifiées ne sont pas vraiment différentes. Il ne devrait donc pas y avoir de changement significatif à cet égard», précise Greg Shields, surtout pour les vérificateurs qui appliquent déjà les normes sur le risque de mission du CNVC. «Nous prévoyons que, pour bon nombre de vérificateurs, il n'y aura pas beaucoup de changement, parce que leurs vérifications auraient déjà témoigné de ce que l'on retrouve maintenant dans les exigences.» Toutefois, pour les praticiens n'appliquant pas encore les normes sur le risque de mission, «la transition pour se mettre à niveau sera de taille. S'ils ont appliqué

une approche minimaliste, nombre des nouvelles exigences seront autant de changements pour eux». Selon l'un des préceptes fondamentaux de l'IAASB, un audit demeure un audit, quelle que soit la taille de l'organisation, fait observer Phil Cowperthwaite. Il ajoute que «la différence se situe dans l'interprétation et l'application des normes. Dans le cas d'une grande multinationale qui pratique sur une vaste échelle la couverture du risque de change et d'autres risques, par exemple, les procédures d'audit seront plus étendues que pour une petite entreprise qui garde son argent à la banque. Mais les normes d'audit elles-mêmes ne seraient pas différentes».

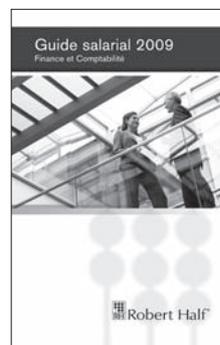
Les praticiens devront se familiariser avec un autre ensemble de normes d'ici le basculement aux IFRS en 2011. Il n'y a pas que la préparation en vue des IFRS et des ISA au menu des praticiens. «Nous avons reçu une avalanche de nouvelles normes canadiennes et américaines ces dernières années, affirme Alden Aumann. Nous pouvons mettre nos gens au diapason vite parce que nous avons l'habitude du perfectionnement professionnel et de la formation, et que notre cabinet est assez grand pour que nous disposions des ressources pour ce faire. Les plus touchés sont les petits cabinets, notamment les professionnels exerçant à titre individuel et les cabinets comptant deux ou trois associés, qui n'ont pas vraiment les ressources nécessaires pour se mettre à niveau rapidement.»

«La tâche n'est pas insurmontable. Là où il y aura des changements, nous apporterons notre aide», promet Greg Shields.

Jeff Buckstein est rédacteur à Ottawa.

**Saisissez l'étoile montante.**

Ayez une longueur d'avance: attirez et fidélisez les meilleurs professionnels en finance et comptabilité.



**Appelez-nous dès aujourd'hui pour obtenir votre exemplaire GRATUIT du Guide salarial 2009.**

**1.800.803.8367**  
accountemps.ca

**1.800.474.4253**  
roberthalf.ca

**1.888.400.7474**  
roberthalfmr.ca

**Robert Half Finance et Comptabilité, Accountemps et Robert Half Management Resources** sont les chefs de file du recrutement spécialisé pour des postes en finance et comptabilité, respectivement au niveau permanent, temporaire, et dans le cadre de projets.

 **Robert Half®**

Afin de réduire le stress de la période des impôts, de nombreux cabinets offrent des services spécialisés à leurs employés. Une formule gagnante...

Par Tamar Satov

# Pause FISCALE

PAR UNE JOURNÉE FROIDE ET VENTEUSE DE FÉVRIER, ROBERT GOLD saisit un appareil photo et se dirige vers le parc adjacent à son cabinet torontois de CA, entraînant avec lui quatre de ses employés. «Étendez-vous dans cette belle neige blanche, juste là!» leur lance-t-il, pendant qu'il s'affaire à filmer l'équipe officielle des «anges de neige» de l'entreprise, en vue de lancer un défi sur You Tube à d'autres cabinets.

«Wow! C'est la première fois que je fais ça!» s'exclame en riant l'un des employés du cabinet Bennett Gold. «Fantastique! Magnifique!» crie l'associé directeur lorsque les membres de la petite équipe se relèvent, révélant les empreintes «angéliques» de leur corps dans la neige. «Oh! mon Dieu! Tu es

Illustration : KAREN GREENBERG



Services personnalisés

## Sachez reconnaître les signes précurseurs

**PLUS VOUS AGISSEZ RAPIDEMENT POUR COMPOSER AVEC LE STRESS, moins il sera difficile de le surmonter. Apprenez à en déceler les premiers signes, et établissez un plan d'action comportant des moyens appropriés pour vous. Si vous ne réagissez pas, le stress vous mènera au syndrome d'épuisement professionnel.**

### Dix signes précurseurs de STRESS

- Mauvaise digestion
- Rages de sucre
- Perte d'appétit
- Insomnie
- Augmentation des heures de sommeil
- Grincement de dents
- Serrement des poings
- Crispation des orteils
- Idées noires
- Zones de la nuque particulièrement sensibles à la palpation

Source : Karen Denega

### Dix signes du SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

- Anxiété à l'idée d'aller travailler
- Perte d'intérêt pour son travail
- Ressentiment envers les collaborateurs et les collègues de travail
- Sentiment d'être dépassé par son travail
- Changement des habitudes de sommeil
- Tendance à trouver son travail monotone
- Absences répétées du travail
- Incidence plus fréquente de rhumes
- Nonchalance quant à la qualité de son travail
- Relations difficiles avec les proches en raison d'insatisfaction au travail

Source : Illinois CPA Society

complètement fou!» lance quelqu'un d'autre au patron lorsque ce dernier s'étend sur le sol glacial et commence à battre des bras et des jambes. «Vive les jours de neige!» claironne Robert Gold une fois chaque employé debout. «Et maintenant, tous à la cuisine pour un bon chocolat chaud!»

Personne ne serait à blâmer de trouver un peu étrange que des membres d'un cabinet comptable prennent une pause pour aller jouer dans la neige au beau milieu de la période tellement occupée des impôts. Il ne s'agit toutefois que d'un moyen parmi d'autres utilisés par des employeurs avisés pour tenter d'alléger quelque peu les semaines de travail de 60 heures qui précèdent la date limite de production des déclarations fiscales, pour y mettre un peu d'humour et d'esprit d'équipe, tout en réduisant le stress. «Maintenir le moral des troupes fait partie de mon travail», explique Robert Gold, reconnaissant que le travail en temps supplémentaire attendu des membres du personnel, soit les samedis de 9 h à 16 h dès février

et jusqu'à trois soirées par semaine en mars et en avril, peut être épuisant.

Même si la plupart d'entre nous connaissons des moyens de réduire le stress, comme faire de l'exercice, bien manger et prendre le temps de se détendre, cela peut sembler trop exigeant lorsque nous manquons de temps. C'est pourquoi les cabinets mettent tout en œuvre pour permettre aux employés d'évacuer le stress. Toutes les méthodes utilisées, allant de la tenue de fêtes de mi-période aux massages sur place, en passant par des services de buanderie et de nettoyage à sec, visent à prévenir les problèmes de santé et l'épuisement que peut entraîner le stress associé à la période des impôts.

«La bonne dose de stress donne de l'énergie et aide à se concentrer, mais trop de stress sur une longue période rend plus vulnérable face à la maladie», indique Beverly Beuermann-King, spécialiste de la gestion du stress et du mieux-être, à Little Britain (Ontario). En effet, selon une étude américaine menée en 2002 par des professeurs de

comptabilité dans les universités Brigham Young et Washington State, la moyenne hebdomadaire de 63 heures de travail effectuées par les comptables entre les mois de janvier et d'avril entraîne de l'épuisement professionnel. Ce facteur peut causer des maladies gastro-intestinales, des maux de tête, de l'hypertension, de la fatigue chronique, de la dépression, de l'anxiété et de l'irritabilité. «Le stress peut aussi être un facteur causant un infarctus, un accident vasculaire cérébral ou le cancer», ajoute Mme Beuermann-King.

On a aussi montré qu'en plus de ces symptômes physiques, l'épuisement entraîne des attitudes négatives envers les clients, les collègues, le poste occupé ou encore l'organisation.

L'épuisement est en partie causé par l'afflux d'adrénaline et d'autres hormones que le corps libère pour se mettre en mode de combat ou de fuite face au stress, explique la consultante Karen Denega, une ex-CA qui anime maintenant des séances de ges-

tion du stress pour l'Institut des comptables agréés de l'Ontario. «Ces hormones qui circulent dans notre corps peuvent provoquer des sautes d'humeur et nous amener à prendre de moins bonnes décisions, nous mettant alors en rogne contre nous-mêmes ou contre les autres», ajoute-t-elle.

Selon une étude menée en 2006 par l'Université de la Floride, les attitudes négatives envers son travail ou son employeur peuvent également être causées par un mauvais sommeil, une autre réaction courante au stress, indique Mme Denega. Dans le cadre de cette étude, les employés interrogés ont montré des taux de satisfaction plus élevés à l'égard de leur emploi lorsqu'ils avaient bien dormi la nuit précédente, et des niveaux moins élevés lorsqu'ils avaient fait de l'insomnie.

Si l'on réunit tous ces facteurs, on comprend pourquoi les cabinets actifs dans le secteur de la fiscalité adhèrent au mouvement généralisé de lutte au stress. Sur le plan des affaires, les cabinets ont tout intérêt à aider les employés à éviter l'épuisement professionnel afin de maintenir la productivité et de conserver les effectifs. «Les employeurs réalisent qu'ils doivent investir dans le mieux-être parce que ça leur permet de réaliser des économies», indique Ben Cornell, consultant en ressources humaines du cabinet comptable Ward & Uptigrove, de Listowel (Ontario). Les études montrent que pour chaque dollar qu'une entreprise consacre au mieux-être, elle économise entre 3 \$ et 8 \$, notamment à cause de la réduction de la rotation du personnel, de la diminution de l'absentéisme, de l'augmentation de la productivité et même d'une réduction des primes d'assurance collective, ajoute Ben Cornell.

«Les entreprises disent souvent que leurs employés sont leur ressource la plus importante, mais ça ne veut rien dire si ça ne demeure que des mots, affirme Mme Beuermann-King. Les entreprises doivent agir pour démontrer cette conviction.»

Et bon nombre d'entreprises le font. Voici quelques exemples de stratégies de réduction du stress mises en place dans différents cabinets et des raisons qui, selon les experts, les rendent efficaces.

#### PROMOUVOIR UNE SAINTE ALIMENTATION

Beaucoup de cabinets ont compris le message à cet égard, approvisionnant le bureau en fruits et légumes frais, noix et autres

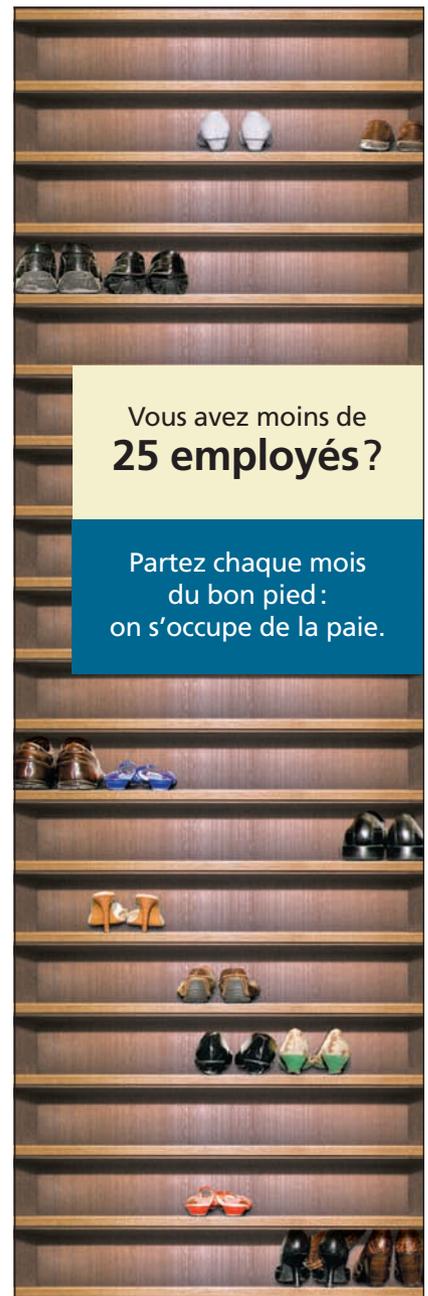
collations saines pendant la période de pointe. D'autres sensibilisent également les membres de leur personnel afin qu'ils fassent davantage de choix santé. «Chez Ward & Uptigrove, nous avons demandé à une nutritionniste de venir passer en revue les habitudes alimentaires de chacun et de formuler des recommandations personnalisées», déclare Ben Cornell. Certains cabinets américains, comme Dworken, Hillman, LaMorte & Sterczala, à Shelton (Connecticut), ont fait encore plus pour éloigner les employés des aliments qui sapent l'énergie en organisant un «défi du plus gros perdant» pour voir qui pourra perdre le plus de poids pendant la période des impôts.

**Pourquoi cela fonctionne-t-il?** Le café, les boissons gazeuses et le chocolat peuvent sembler des stimulants idéaux, mais la caféine et le sucre raffiné ne font qu'augmenter la montée d'adrénaline déjà stimulée par le stress. Karen Denega se souvient d'un participant à l'un de ses ateliers de gestion du stress qui ne pouvait comprendre pourquoi il continuait de subir des symptômes de stress alors que toutes ses autres habitudes étaient exemplaires. «Il n'avait pas compris l'effet des huit tasses de café qu'il ingurgitait chaque jour», explique-t-elle.

**Conseil supplémentaire :** Offrir des aliments sains dans les aires de haute circulation du bureau et déplacer les distributrices d'aliments néfastes dans des aires à faible circulation (comme le sous-sol) augmentent les chances que les employés s'alimentent bien, indique Mme Beuermann-King. «Si le chocolat est à la portée de la main, c'est ce qu'ils choisiront. Mais si on a pris soin de préparer des légumes et une trempette ou des tranches de fruits et de les mettre en vue, c'est ce que les employés choisiront.»

#### OFFRIR DES MASSAGES SUR PLACE

Voilà un autre avantage populaire offert par les cabinets pour lutter contre le stress pendant la période des impôts. Le cabinet Bennett Gold, par exemple, fait régulièrement venir sur place les fournisseurs torontois de services de massothérapie «In My Hands» pendant la période des impôts pour «remettre en état» les muscles tendus des employés. Au bureau torontois du cabinet de CA Fuller Landau, des services de massage sur place sont offerts toute l'année, mais la fréquence augmente à une fois toutes les deux semaines entre janvier et



Vous avez moins de  
**25 employés?**

Partez chaque mois  
du bon pied :  
on s'occupe de la paie.

**Employeur D**  
Paie et RH intégrées

EMPLOYEURD TÉLÉPHONE,  
UN SERVICE DE GESTION  
DE LA PAIE CONÇU POUR LES  
PETITES ENTREPRISES. UNE SEULE  
ÉTAPE – LES DONNÉES SONT  
RECUEILLIES PAR TÉLÉPHONE.

Pour plus d'information, visitez  
le [desjardins.com/paie](http://desjardins.com/paie) ou composez  
le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.

 **Desjardins**

## FAIT SUR MESURE POUR LES SPÉCIALISTES DE L'IMPÔT DES SOCIÉTÉS

LE CENTRE DE FISCALITÉ DES SOCIÉTÉS DANS TAXNET PRO<sup>MC</sup>



Quelle ressource utilisez-vous pour trouver des interprétations et des analyses fiables sur les derniers développements touchant votre travail et la communauté fiscale en général?

Le **Centre de fiscalité des sociétés** est un guichet unique en ligne. Il est conçu de manière à répondre aux besoins de recherche de tous les spécialistes de la fiscalité des sociétés. Il regroupe des renseignements de multiples sources et les répertorie de façon conviviale afin que vous puissiez trouver aisément et instantanément les réponses à vos questions.

### DÉCOUVREZ COMMENT VOUS POUVEZ :

- accomplir beaucoup de travail en peu de temps
- augmenter votre productivité
- réduire vos frais
- améliorer vos résultats

**Soyez prêt pour la date limite de production de déclarations des sociétés au mois de juin.**

**Abonnez-vous au Centre de fiscalité des sociétés dès aujourd'hui. Pour plus de renseignements, composez le 1-800-342-6288, poste 5811.**

**CARSWELL**®



mars, et à une fois par semaine en avril. «Ce sont quinze minutes qui nous permettent de nous détendre. Cela montre que le cabinet se soucie de nous en tant que personnes. C'est un message important», déclare Laura Couvrette, directrice principale au sein de la division des services de certification du cabinet.

**Pourquoi cela fonctionne-t-il?** : Non seulement les massages ont-ils un effet apaisant sur les muscles, mais ils favorisent également la circulation sanguine, ce qui aide à lutter contre le coup de barre de l'après-midi et à relancer la créativité et la productivité.

**Conseil supplémentaire** : Voilà une dépense qui en vaut la peine parce qu'elle est préventive, car il en coûterait beaucoup plus cher de rembourser les soins d'un chiropraticien plus tard. Si le budget du cabinet est vraiment serré, on peut chercher des écoles de massage dans son secteur, suggère Mme Beuermann-King. «Les étudiants ont besoin de pratiquer et ils pourraient offrir leurs services gratuitement.»

### FACILITER ET ENCOURAGER L'EXERCICE

L'entraînement régulier est souvent la première chose qu'on laisse tomber lorsque les dossiers commencent à s'accumuler. Il est parfois difficile de trouver cette demi-heure ou cette heure de plus pour s'entraîner, de sorte que les cabinets inventent des incitatifs originaux pour que leurs employés s'y mettent.

Natalie Churchill, directrice au sein des services aux employeurs mondiaux chez Deloitte, à Halifax, a utilisé l'équivalent du remboursement de 50 % des coûts d'abonnement à un centre de conditionnement physique pour acheter un simulateur d'escalier qu'elle a installé chez elle afin de pouvoir intégrer l'entraînement matinal dans son horaire, alors que de nombreux membres du personnel du cabinet de Vancouver participent au marathon de 10 kilomètres (Run 10K) organisé chaque année en avril par le *Vancouver Sun*. De même, Laura Couvrette jouit du soutien des associés de Fuller Landau pour s'entraîner et prendre part au marathon de Boston qui a lieu le 20 avril chaque année, juste 10 jours avant la date d'échéance de production des déclarations d'impôt. «En m'encourageant à y participer, les dirigeants donnent le ton», fait-elle remarquer.

Au cabinet Ward & Uptigrove, les consultants en ressources humaines Ben Cornell et Carrie Sharpin, tous deux instructeurs de cardiovélo détenant la certification *Can-Fit-Pro*, offrent des séances de conditionnement à l'intention du personnel du cabinet, le midi, au gymnase situé en face des bureaux. Le cabinet

125-45 MM16 07/09

paie pour l'utilisation des vélos d'entraînement et accorde aux employés le temps nécessaire pour assister aux séances de 45 minutes offertes jusqu'à cinq fois par semaine. Pour ceux qui préfèrent être à l'extérieur, un groupe de marche fait chaque jour une randonnée de 45 minutes à l'heure du dîner.

**Pourquoi cela fonctionne-t-il?** : Lorsque le corps est tendu et stressé, cela a des répercussions sur le cerveau, explique Karen Denega. Les exercices ou les étirements permettent de réduire la tension et de faire circuler le sang. «La différence se fait souvent sentir en 30 secondes», ajoute-t-elle. Faire de l'exercice à l'extérieur est particulièrement bénéfique en hiver parce que nous devenons plus susceptibles d'être atteints de dépression saisonnière lorsque les heures d'ensoleillement sont réduites. «Il fait noir lorsque nous nous rendons au travail et il fait encore noir lorsque nous en revenons, ce qui fait que les niveaux de mélatonine et de sérotonine de notre organisme, qui contribuent au niveau d'énergie et aux mécanismes du sommeil, sont alors plus bas, indique Mme Beuermann-King. Même par une journée nuageuse d'hiver, la lumière à l'extérieur est de nombreuses fois plus intense que l'éclairage intérieur.»

**Conseil supplémentaire** : On peut se lever de son bureau au moins une fois par heure. «Le secret consiste à prendre une pause et à s'étirer avant que les muscles ne deviennent tendus, explique Mme Beuermann-King. Je conseille d'installer une minuterie si l'on a besoin d'un rappel. On peut décider d'aller dehors pendant 20 minutes deux fois par jour, mais si c'est impossible, on peut prendre une pause près d'une grande fenêtre ou dans un solarium », ajoute-t-elle.

## PRÉVOIR UNE FÊTE OU UNE SORTIE DE MI-PÉRIODE

Même si la plupart des cabinets organisent une fête immédiatement après la date d'échéance de production des déclarations, certains offrent aux membres du personnel l'occasion de se défouler en plein cœur de la période occupée.

Au cabinet Bennett Gold, par exemple, les membres du personnel sont invités à assister à une partie de la Ligue nationale de crosse, au Centre Air Canada, au cours de laquelle les pizzas, boissons et collations offertes dans des emballages portant le logo du cabinet contribuent à créer une atmosphère de fête.

Au cabinet Fuller Landau, on tient une fête de mi-période en mars, par exemple un mini-casino ou un tournoi de quilles pour tout le groupe. «C'est une occasion de réunir tout le monde à l'extérieur du bureau, à un moment où nous sommes tous occupés à jongler avec de nombreux dossiers ou à effectuer des examens sur le terrain, pour renouer sur le plan personnel», précise Laura Couvrette. Certains cabinets américains, comme Wilkin & Guttenplan, à East Brunswick (New Jersey), organisent même des activités thématiques comme des fêtes de plage, des banquets en plein air, ou des concours de lutte sumo.

**Pourquoi cela fonctionne-t-il?** : Plus les membres du personnel ont d'occasions de socialiser, mieux c'est, explique Mme Beuermann-King. Ils n'ont ainsi pas l'impression qu'ils sont les seuls à s'échiner et ils peuvent apprendre des stratégies de gestion du stress les uns des autres. C'est aussi l'occasion de s'éloigner du travail et de rire un peu. Or, le rire entraîne, dans le corps, la réaction chimique opposée à celle qu'entraîne le stress, ajoute Karen Denega.

**Conseil supplémentaire** : Si l'on n'a pas l'occasion de sortir pour s'amuser un peu, on peut essayer de visionner un spectacle d'humour sur DVD.

## OFFRIR DES RÉCOMPENSES

Certains cabinets, tels le bureau de Toronto de KPMG, offrent des laissez-passer pour le cinéma ou d'autres types de bons pour que les employés puissent profiter d'une sortie avec un proche. Au cabinet Fuller Landau, on offre aux employés qui se surpassent des cartes-cadeaux de Starbucks et de iTunes. Chez Deloitte, le programme de mieux-être permet d'obtenir un remboursement de 50 % des dépenses consacrées à des services tels que le ménage ou la promenade de chiens.

**Pourquoi cela fonctionne-t-il?** : Non seulement les récompenses permettent-elles de reconnaître le bon travail et la réussite des projets, et de faire en sorte que les employés se sentent appréciés, mais elles favorisent également les occasions de profiter de moments de loisirs pour réduire le stress.

**Conseil supplémentaire** : Les cabinets peuvent également utiliser les récompenses pour susciter la participation aux programmes de mieux-être, indique Mme Beuermann-King. Une carte-cadeau, par exemple, peut constituer pour les employés une incitation



Vous avez de  
**25 à 200**  
employés?

Ne faites pas les cent  
pas, on vous permet  
d'y voir clair.

**Employeur D**  
Paie et RH intégrées

EMPLOYEUR D L'UNIQUE,  
UNE SOLUTION DE PAIE SIMPLE,  
ACCESSIBLE PAR INTERNET. VOUS  
POUVEZ COMPILER VOS DONNÉES  
DU LIEU ET AU MOMENT QUI VOUS  
CONVIENNENT LE MIEUX.

Pour plus d'information, visitez  
le [desjardins.com/paie](http://desjardins.com/paie) ou composez  
le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.

 **Desjardins**



...pour chaque dollar qu'une entreprise consacre au mieux-être, elle économise entre 3 \$ et 8 \$, notamment en raison de la réduction de la rotation du personnel, de la diminution de l'absentéisme...

de plus à participer à un groupe de conditionnement physique ou à assister à une conférence midi sur l'alimentation.

#### LIMITER LE TEMPS SUPPLÉMENTAIRE

La culture du «plus grand nombre possible d'heures facturables» durant la période des impôts est fermement ancrée dans certains cabinets. Toutefois, cela change peu à peu. Chez KPMG, par exemple, les gestionnaires établissent des cibles raisonnables quant au nombre d'heures supplémentaires par semaine et indiquent aux membres du personnel qu'ils ne devraient pas dépasser ce

nombre d'heures. S'ils constatent qu'une personne fait plus d'heures supplémentaires que les autres, ils redistribuent le travail et suggèrent que cette personne fasse moins d'heures.

«Nous exigeons que chacun prenne au moins un jour de congé la fin de semaine», déclare Jim Yager, responsable national du groupe Services aux cadres affectés à l'étranger de KPMG. «Cela permet au personnel de continuer d'avoir une vie en dehors du travail et des moments où ils peuvent planifier des activités personnelles.» Chez Fuller Landau, on limite le nombre d'heures à

50 heures par semaine entre la mi-janvier et la fin de mars et à 45 heures en avril, et les employés peuvent faire ces heures aux moments qui leur conviennent le mieux. «Le mot d'ordre de notre culture d'entreprise est le respect de la personne, déclare Laura Couvrette. Les employés ne sont pas des bêtes de somme.»

**Pourquoi cela fonctionne-t-il?** Pour demeurer en santé, il faut dormir de sept à neuf heures par nuit et avoir une vie en dehors du travail, explique Mme Beuermann-King. Lorsque les dirigeants des cabinets montrent qu'ils comprennent que leurs employés ne peuvent travailler sans arrêt, ces derniers enregistrent moins de jours de maladie, ils sont plus productifs et ils sont moins susceptibles de quitter le cabinet pour accepter un autre emploi ou s'établir à leur compte.

**Conseil supplémentaire :** L'embauche de retraités pourrait constituer une solution aux surcharges de travail de la période des impôts. Ces personnes pourraient être intéressées à ne travailler que quelques mois par année pour ensuite profiter de leur été.

#### OFFRIR DES SERVICES PERSONNALISÉS

Au moins un cabinet américain a eu l'idée de libérer davantage de temps pour ses employés en engageant un intendant à temps plein. Au cabinet Barfield, Murphy, Shank & Smith, à Birmingham (Alabama), Betsy Nolen répond aux besoins de la centaine d'employés du cabinet.

Sa tâche consiste à régler des opérations bancaires, à acheter et à emballer des cadeaux, à attendre un livreur ou un réparateur à domicile, à retourner des marchandises défectueuses ou non désirées, à faire remplir des ordonnances médicales, à aller conduire des voitures pour une réparation ou un nettoyage et même, à effectuer une tournée de livraison de produits laitiers biologiques achetés dans une ferme située à une heure de route du bureau.



Ayez accès à une gamme de services pour bien conseiller vos clients :

Stratégies financières  
utilisant les assurances de personnes  
Revue diligente des contrats  
Révision des stratégies initiales  
Positionnement stratégique des affaires  
Pérennité du patrimoine



**ENGEL-CHEVALIER**  
PROTECTION DU PATRIMOINE • WEALTH PROTECTION

Communiquer avec Gilles Chevalier  
Tél. : 514 842-6460  
gilles@engelchevalier.com

**Pourquoi cela fonctionne-t-il?** : «Le fait de ne pas avoir à me préoccuper de ces choses réduit mon niveau de stress et me laisse du temps à consacrer à ma famille», déclare Jaime Norris, CPA et directeur principal en vérification du cabinet depuis sept ans. Cela crée également une culture de soutien dans le cadre de laquelle le cabinet prend soin de ses employés, ajoute Karen Denega.

**Conseil supplémentaire** : Le cabinet a simplifié le processus en utilisant un système d'inscription en ligne des demandes de services personnalisés et en déduisant les dépenses personnelles qui sont payées par le cabinet de la paie suivante de l'employé.

#### FAIRE PREUVE DE SOUPLESSE

Les horaires variables et la possibilité de travailler à la maison deviennent des pratiques courantes du fait que la technologie permet le fonctionnement en mode de bureau virtuel. «Il n'est plus nécessaire d'être au bureau tout le temps : on peut partir à 17 h, se rendre à la maison, dîner et recommencer ensuite à travailler», déclare Janice Wells, directrice principale au sein des bureaux de Deloitte à Vancouver, ajoutant que sa division fonctionne sans papier, de sorte que les employés n'ont pas à transporter des dossiers d'un endroit à l'autre.

Laura Couvrette affirme que la flexibilité dont elle bénéficie au cabinet Fuller Landau est l'un des avantages qui l'empêchent de quitter l'entreprise. Elle se souvient d'un incident survenu lorsqu'elle occupait un autre emploi plus tôt dans sa carrière et qu'elle avait dû se rendre chez un client un samedi bien que tout son travail de la semaine ait été terminé et que son père soit allé en ville pour lui rendre visite. «Nous avons tout de même passé du temps ensemble, mais pas autant que prévu», dit-elle. Cela l'a amenée à entretenir des sentiments négatifs à l'endroit de son employeur et, finalement, à quitter l'entreprise.

**Pourquoi cela fonctionne-t-il?** : La récupération de temps ou les horaires variables sont vraiment de bons outils pour réduire la pression liée au travail parce qu'ils permettent aux gens de mieux maîtriser leur situation, explique Karen Denega.

La possibilité de travailler à domicile permet également d'économiser beaucoup de temps, car le Canadien moyen consacre 63 minutes au transport entre son domicile et son lieu de travail, précise Mme Beuermann-King. «Les entreprises devraient

accorder plus d'importance à la réalisation des projets et moins au temps de présence au bureau.»

**Conseil supplémentaire** : Si l'on veut que les employés se présentent au travail les fins de semaine, on peut s'inspirer de l'exemple du cabinet Barfield, Murphy, Shank & Smith. Lorsqu'on demande aux employés de venir y travailler quelques heures le samedi, on prépare des vidéos et des jeux dans l'une des salles de réunion et on prévoit des services de garderie.

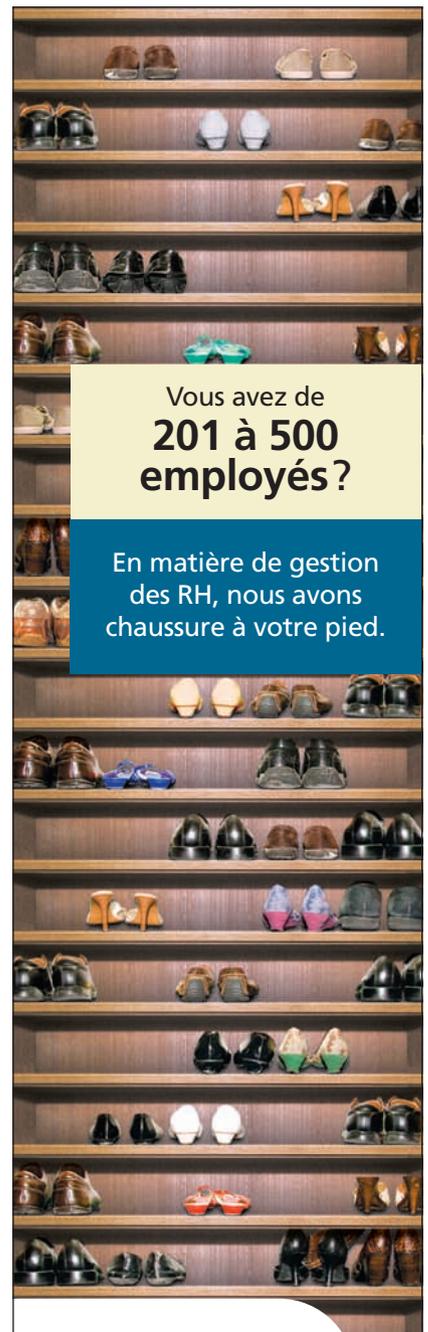
Quelles que soient les stratégies employées par les cabinets pour amener leurs employés sur la voie du mieux-être, il y a quelques incontournables, selon les experts. D'abord, la direction doit donner l'exemple. «Le superviseur peut dire qu'il faut prendre des pauses et bien s'alimenter, mais s'il travaille pendant l'heure du dîner, s'il organise des déjeuners de travail ou s'il arpente le bureau en vociférant, on ne peut pas dire que ça donne l'exemple», précise Mme Beuermann-King.

Il importe aussi de laisser les employés donner leur avis. «Nous nous sentons stressés lorsque nous avons l'impression de ne pas pouvoir maîtriser une situation», indique Karen Denega, qui suggère de réunir un petit groupe d'employés pour discuter avec eux de ce qu'ils considèrent le plus difficile pendant la période des impôts et leur demander d'essayer de proposer des stratégies et des solutions pour y remédier. De plus, on peut charger quelqu'un de surveiller les initiatives du cabinet pour savoir ce qui a bien ou moins bien fonctionné, afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs chaque année.

Cela peut également se faire au moyen d'un sondage auprès des employés, lors d'entrevues de départ ou en analysant les variations des statistiques du cabinet relatives à la productivité, à l'absentéisme, aux demandes d'assurance maladie ou d'assurance invalidité et au taux de rotation.

Enfin, on ne doit pas sous-estimer la valeur des remerciements. «On oublie de dire aux gens qu'ils font un bon travail, explique Mme Beuermann-King. Les félicitations et les remerciements sont tellement importants pour qu'une personne se sente appréciée. Il n'est pas nécessaire qu'ils revêtent un aspect pécuniaire.»

Tamar Satov est rédactrice principale à *CAMagazine*.



Vous avez de  
**201 à 500  
employés?**

En matière de gestion  
des RH, nous avons  
chaussure à votre pied.

**Employeur D**  
Paie et RH intégrées

EMPLOYEUR D L'INTRO,  
UNE INTRODUCTION À UNE  
GESTION INTÉGRÉE DE LA PAIE  
ET DES RESSOURCES HUMAINES.  
LA SOLUTION ALLIE DES  
FONCTIONNALITÉS DE PAIE  
ROBUSTES À DES FONCTIONNALITÉS  
ESSENTIELLES DE GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES.

Pour plus d'information, visitez  
le [desjardins.com/paie](http://desjardins.com/paie) ou composez  
le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.



**Desjardins**



l'une de ces lois. Le remboursement pourra être porté en diminution de cette autre dette. Selon les nouvelles mesures législatives, l'intérêt sur un remboursement de taxe nette pour une période de déclaration se terminant le 1<sup>er</sup> avril 2007 ou après commencera à courir à partir du 30<sup>e</sup> (auparavant du 21<sup>e</sup>) jour après la plus éloignée des dates suivantes et jusqu'au jour où le remboursement sera versé : la date de présentation de la déclaration contenant la demande de remboursement au ministre, et le jour suivant le dernier jour de la période de déclaration.

Pour les remboursements de TPS/TVH, l'intérêt commencera à courir à compter du 30<sup>e</sup> jour suivant la date de production de la demande de remboursement à l'Agence du revenu du Canada (ARC) et jusqu'à la date du versement du remboursement. Le taux d'intérêt réglementaire sur un remboursement de TPS/TVH s'établit à 2 %, plus le taux d'intérêt de base. Le taux de base est déterminé en fonction du taux des bons du Trésor de 90 jours, rajusté trimestriellement et arrondi au point de pourcentage le plus près, exprimé en pourcentage pour l'année.

Avant le 1<sup>er</sup> avril 2007, une somme exigible en vertu de la LTA était assujettie à des intérêts au taux réglementaire, à savoir le taux de base, et à une pénalité de 6 % pour paiement en retard. La pénalité de 6 % a été abolie en date du 1<sup>er</sup> avril 2007, de sorte que seuls les intérêts sont calculés sur le solde en souffrance. Cependant, le nouveau taux d'intérêt réglementaire est dorénavant passé du taux de base au taux de base plus 4 %, ce qui annule en partie l'avantage découlant de l'abolition de la pénalité pour paiement en retard.

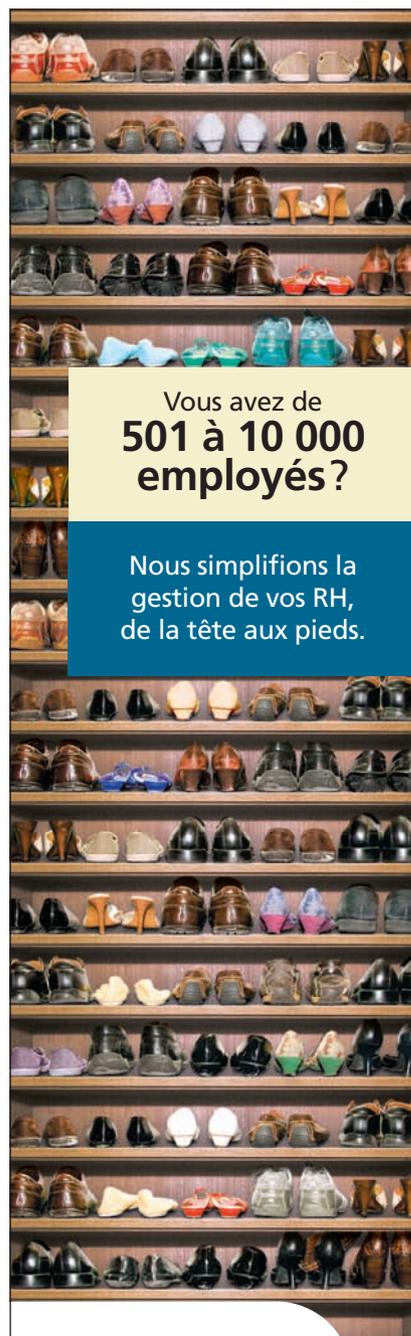
Une nouvelle pénalité pour défaut de production d'une déclaration est instaurée pour une déclaration de TPS/TVH montrant un solde en souffrance et produite en retard. La pénalité est calculée au taux de 1 % du solde en souffrance inscrit dans la déclaration produite en retard. À cela s'ajoute une autre pénalité, calculée au taux de 0,25 % pour chaque mois complet pendant lequel la déclaration est en retard, à concurrence de 12 mois. La pénalité est donc plafonnée à 4 % du solde en souffrance.

La pénalité pour défaut de production s'applique à toute déclaration devant être produite le 1<sup>er</sup> avril 2007 ou après. Elle s'applique aussi à toute déclaration qui devait être produite avant le 1<sup>er</sup> avril 2007 si elle ne l'a pas été, auquel cas, aux fins du calcul de la pénalité, la déclaration est réputée devoir être produite le 31 mars 2007.

Voici un exemple. Une déclaration (montrant une taxe nette à payer de 10 000 \$) pour une période de déclaration doit être produite le 31 janvier 2007. Elle a été produite à l'ARC et reçue par elle le 16 avril 2007 (donc, après la date de production prévue). Selon l'ancien régime des intérêts et pénalités et le nouveau, les intérêts au taux réglementaire en vigueur pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> février 2007 et le 31 mars 2007, plus la pénalité annuelle de 6 % (les deux étant composés quotidiennement), seraient calculés sur le solde impayé au 31 mars 2007. Comme la déclaration produite en retard montrait une taxe à payer de 10 000 \$, une pénalité pour défaut de production d'une déclaration de 100 \$ (1 % de 10 000 \$) s'applique. Pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2007 et le 16 avril 2007, les intérêts au nouveau taux réglementaire s'appliquent tant, à la taxe nette impayée de 10 000 \$, qu'à la pénalité de 100 \$.

Autrement dit, la pénalité de 6 % et les intérêts (calculés au taux de base) s'appliqueront aux sommes en souffrance avant le 1<sup>er</sup> avril 2007. Les intérêts au nouveau taux réglementaire (le taux de base plus 4 %) s'appliqueront aux sommes toujours en souffrance (incluant les intérêts et la pénalité de 6 % cumulés) entre le 1<sup>er</sup> avril 2007 et la date où elles sont payées. La nouvelle pénalité pour défaut de production d'une déclaration s'appliquera également à toute déclaration qui doit être produite le 1<sup>er</sup> avril 2007 ou après, ainsi qu'à toute déclaration qui devait être produite avant cette date si elle ne l'a pas été au plus tard le 31 mars 2007. La personne qui omet de produire une déclaration quand elle y est tenue à la suite d'une mise en demeure signifiée par l'ARC le 1<sup>er</sup> avril 2007 ou après est passible d'une pénalité de 250 \$.

La LTA prévoit que l'ARC peut proroger le délai de production d'une déclaration ou la période de paiement ou de versement de la taxe ou de la taxe nette. Si la période de prorogation prend fin au plus tard le 31 mars 2007, la pénalité de 6 % ne s'applique pas durant la période de prorogation, même si les intérêts continuent à courir. Cette règle a été modifiée de sorte que, pour toute période de prorogation qui prend fin le 1<sup>er</sup> avril 2007



Vous avez de  
**501 à 10 000**  
employés ?

Nous simplifions la  
gestion de vos RH,  
de la tête aux pieds.

**Employeur D**  
Paie et RH intégrées

EMPLOYEURD LA SUITE,  
UNE SOLUTION MODULAIRE  
POUR LA GESTION DE LA PAIE  
ET DES RESSOURCES HUMAINES.

EMPLOYEURD L'EXCLUSIF,  
UNE SOLUTION ADAPTABLE  
ET PERSONNALISABLE EN LIEN  
AVEC VOS PROCESSUS.

Pour plus d'information, visitez  
le [desjardins.com/paie](http://desjardins.com/paie) ou composez  
le 514 356-5050 ou le 1 888 311-1616.



**Desjardins**

ou après, les nouvelles dispositions sur les intérêts et les pénalités ne s'appliqueront pas à la déclaration ou à la somme qui doit être versée ou payée avant la fin de la période de prorogation et elles ne viseront alors que la période qui suit la prorogation.

Les mesures de comptabilité normalisée affectent également les opérations sans effet fiscal. Il y a opération sans effet fiscal si un fournisseur omet de facturer et de percevoir la TPS/TVH sur une fourniture taxable effectuée au profit d'un inscrit qui aurait eu droit à un crédit de taxe sur les intrants (CTI) intégral si la taxe lui avait été dûment facturée. Une telle opération peut également se produire si un CTI a été demandé par la mauvaise entité au sein d'un groupe étroitement lié ou de personnes associées.

Avant le 1<sup>er</sup> avril 2007, si une opération sans effet fiscal est assujettie tant à la pénalité de 6 % qu'à des intérêts, l'ARC pourra envisager d'annuler la partie de la pénalité et des intérêts en sus de 4 % de la taxe non perçue, ou d'y renoncer (pour une pénalité effective de 4 %). Pour les opérations sans effet fiscal qui sont assujetties à des intérêts au nouveau taux réglementaire en date du 1<sup>er</sup> avril 2007, l'ARC pourra envisager d'annuler la partie des intérêts en sus de 4 % de la taxe non perçue, ou d'y renoncer. Si l'opération est admissible à titre d'opération sans effet fiscal, l'inscrit se verrait imposer des intérêts de 4 %.

Par suite de la modification apportée le 1<sup>er</sup> avril 2007 aux règles touchant les opérations sans effet fiscal, la pénalité uniforme de 4 % prévue pour ces opérations s'est transformée en intérêts au taux uniforme de 4 %. Il y a lieu de noter que cette nouvelle politique ne s'appliquera qu'aux opérations sans effet fiscal pour lesquelles la taxe devient payable à l'ARC ou exigible par elle le 1<sup>er</sup> avril 2007 ou après, tandis que la pénalité de 4 % demeurera en vigueur pour les opérations sans effet fiscal pour lesquelles la taxe était payable ou exigible avant le 1<sup>er</sup> avril 2007.

L'ARC a établi un programme des divulgations volontaires (PDV) pour encourager l'observation volontaire par les inscrits quant aux diverses lois qu'elle administre. Aux fins du régime de la TPS/TVH, le PDV permet à une personne qui a omis de verser la TPS/TVH ou qui a demandé un CTI excédentaire de déclarer volontairement la taxe à payer en évitant les pénalités et les poursuites criminelles.

Pour qu'une divulgation soit jugée valide en vertu du programme, elle doit réunir les quatre conditions suivantes : 1) elle doit être volontaire; 2) elle doit être complète; 3) elle doit comprendre l'imposition d'une pénalité; 4) elle doit comprendre des renseignements dont la production est en retard d'au moins un an ou, s'ils sont en retard de moins d'un an, elle ne doit pas être faite uniquement dans le but d'éviter les pénalités pour production ou versement en retard.

Avec l'abolition, le 1<sup>er</sup> avril 2007, de la pénalité de 6 % pour paiement en retard, dans le cas où un inscrit a produit ses déclarations de TPS/TVH à temps, mais qu'il établit qu'il a payé ou qu'il a versé un montant insuffisant au titre de la TPS/TVH, ou encore qu'il a demandé un CTI excédentaire, seuls les intérêts sur le solde en souffrance s'appliqueraient.

On suppose qu'aucune autre pénalité comme celle prévue en cas de négligence grave ne s'applique. Si aucune pénalité n'est imposée,

la divulgation volontaire de la taxe impayée n'est pas visée par le PDV et aucun allègement ne serait accordé au titre des intérêts. Le PDV demeure toutefois encore avantageux pour les contribuables qui avaient des opérations non divulguées avant le 1<sup>er</sup> avril 2007, si des taxes et pénalités peuvent être imposées.

Dans ces circonstances, si la déclaration est produite dans le cadre du PDV, la pénalité sera éliminée et seuls la taxe et les intérêts seront exigibles. De plus, dans le cas d'une opération sans effet fiscal antérieure au 1<sup>er</sup> avril 2007, seule la taxe est payable. La pénalité de 4 % calculée par ailleurs ferait l'objet d'une renonciation en vertu du PDV. En bref, pour les opérations postérieures au 31 mars 2007 pour lesquelles la taxe devient payable à l'ARC ou exigible par elle, le PDV n'offrira plus aucun avantage pour les contribuables qui ne sont passibles d'aucune pénalité.

L'ARC pourrait voir les divulgations volontaires diminuer, car les contribuables seront moins motivés à divulguer leurs obligations fiscales connues. À la lumière des mesures de comptabilité normalisée, les entreprises devront peut-être avoir à engager des frais additionnels dans le cas où elles ne se conforment pas aux exigences de déclaration. Comme on l'a vu plus haut, l'administration ne paiera que des intérêts au taux de base plus 2 % sur un rem-

## **L'ARC a établi un programme des divulgations volontaires (PDV) pour encourager l'observation volontaire par les inscrits quant aux diverses lois...**

boursement, tandis que les intérêts sur les comptes en souffrance seront calculés au taux de base plus 4 %. Qui plus est, les intérêts et la pénalité pour production en retard qui s'accumulent au cours d'une année d'imposition ouverte le 1<sup>er</sup> avril 2007 ou après ne seront pas déductibles aux fins de l'impôt sur le revenu même si les sommes en cause se rapportent à un montant de TPS/TVH net lié à une année d'imposition qui a commencé avant le 1<sup>er</sup> avril 2007. Cependant, la pénalité de 6 % qui ne s'appliquerait qu'à la taxe exigible avant le 1<sup>er</sup> avril 2007 (puisque cette pénalité a été abolie depuis) sera toujours déductible dans l'année d'imposition au cours de laquelle la pénalité est imposée.

Les mesures de comptabilité normalisée apportent de nombreuses modifications aux dispositions sur les remboursements, les intérêts et les pénalités. Elles ont aussi, en un sens, une portée plus large du fait qu'elles couvrent également d'autres lois administrées par l'ARC en plus de la LTA.

Les contribuables risquent d'en subir des conséquences croisées, dans le cas, par exemple, d'un remboursement de TPS retenu à cause du défaut de production d'une déclaration exigée par une autre loi que la LTA. Les entreprises devraient prendre des mesures pour se familiariser avec l'incidence des nouvelles règles afin d'en réduire les coûts pour elles.

Karen Wong, CA, est directrice principale chez Ernst & Young à Toronto. Vous pouvez la rejoindre à [Karen.A.Wong@ca.ey.com](mailto:Karen.A.Wong@ca.ey.com).

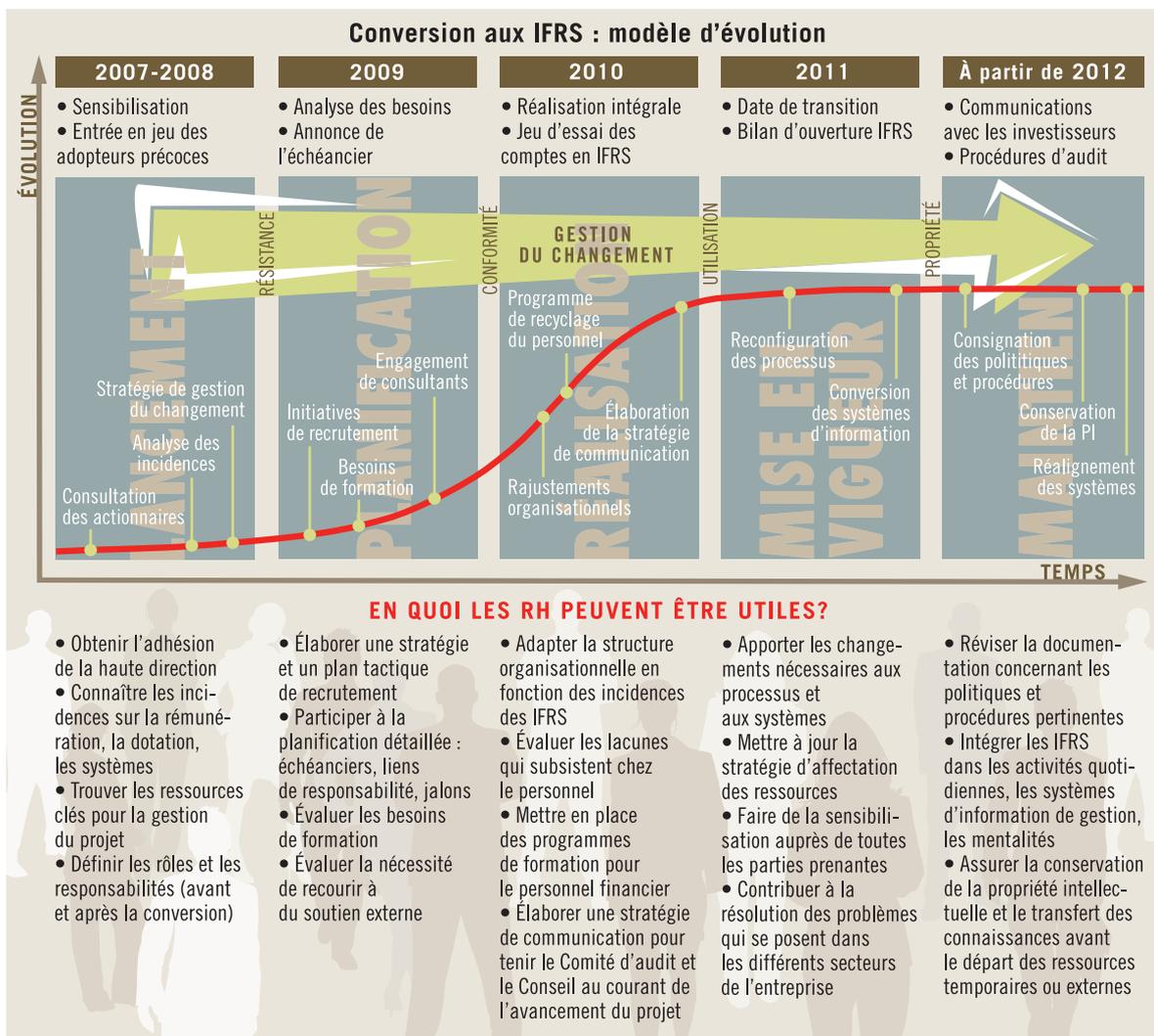
Trent Henry, CA et chef des services de fiscalité internationale chez Ernst & Young au même bureau, dirige cette rubrique.

# La prépondérance du facteur humain

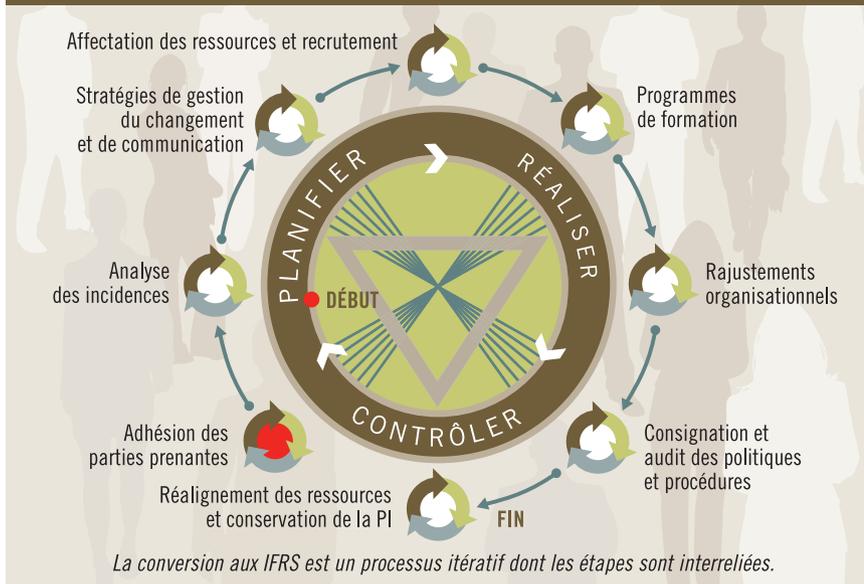
Le service des ressources humaines joue un rôle capital dans le déroulement du projet de basculement aux Nouvelles normes

Le basculement aux IFRS du 1<sup>er</sup> janvier 2011 n'est pas un simple exercice comptable. Il a des répercussions dans tous les secteurs d'une organisation. Les entreprises ayant adopté les IFRS par anticipation en Europe, en Amérique du Sud, au Japon et en Australie ont souvent éprouvé des difficultés parce qu'elles ont accordé trop d'importance à la finance et à la comptabilité au détriment des ressources humaines.

Le service des ressources humaines joue un rôle vital dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de conformité aux IFRS de l'entreprise. Sa participation règle de façon proactive des problèmes, comme celui de faire face à une pénurie de personnel qualifié, de repérer et de fidéliser les employés clés puis d'assurer leur relève, de former le personnel ou d'assurer une communication efficace. Les équipes de projet qui travaillent avec le service des ressources humaines et qui évaluent les questions liées aux ressources au début du processus de transition considèrent les IFRS



## Aspects humains du passage aux IFRS : méthode de gestion de projet



comme une occasion stratégique à saisir. Le service des ressources humaines peut contribuer substantiellement au projet. Pour un passage aux IFRS efficace et efficient, il est crucial de déterminer quels employés, systèmes et processus seront touchés. Les parties prenantes, comme le chef des finances et le contrôleur, les vice-présidents ou premiers vice-présidents aux ressources humaines, aux technologies de l'information, à la fiscalité, à l'exploitation et aux communications, doivent participer au processus décisionnel. Un manque d'appui de la part de la direction constituerait un obstacle important à la réussite du projet.

Il est d'autant plus important de faire intervenir les personnes influentes dès le début du processus que les objectifs du dossier dépassent la question de la conformité. Ils touchent la structure de l'organisation ou le réaménagement des fonctions. Les dirigeants du service des ressources humaines, en contact avec tous les secteurs et les échelons hiérarchiques de l'organisation, sont tout indiqués pour stimuler l'équipe de coalition. Leur confier un rôle actif instaurera le dialogue nécessaire pour régler les principaux problèmes.

### Étude approfondie des incidences

Une fois formée, l'équipe de base peut s'employer à étudier les effets des IFRS sur chacune des fonctions de l'entreprise. Les aspects du passage aux IFRS pour lesquels les ressources humaines ont habituellement un rôle à jouer sont les suivants :

- **Rémunération** : les primes des dirigeants sont fondées sur des éléments d'information financière (bénéfice, produits, bénéfice par action, valeur liquidative) appelés à changer avec le passage aux IFRS. Les objectifs en question peuvent donc devenir inatteignables, trop faciles à atteindre, périmés ou encore inappropriés. Il pourrait aussi être nécessaire de revoir les régimes d'options sur actions, les contrats de rémunération et les formules de calcul des commissions de vente.

Les comités de rémunération doivent travailler en collaboration étroite avec le personnel de la comptabilité pour comprendre l'inci-

dence des IFRS et prévoir les changements. Le service des ressources humaines devrait participer à l'établissement des nouveaux objectifs et critères d'obtention de primes, à la révision et à l'approbation des échelles salariales et des régimes d'avantages sociaux ainsi qu'à la surveillance de la conformité, autant aux IFRS qu'aux lois et règlements pertinents.

- **Dotation** : plus de 50 % des entreprises ayant adopté les IFRS aux États-Unis, au Japon et en Corée ont eu besoin de personnel supplémentaire pour mener le projet à bien. Les grandes entreprises croyant qu'il est facile de modifier l'affectation des ressources pour s'adapter à la demande pourraient avoir des surprises. En général, plus l'entreprise est grande, plus les besoins en effectifs supplémentaires sont importants. Le service des ressources humaines peut aider à évaluer ces besoins et

élaborer des stratégies de recrutement pour les secteurs clés. Étant donné l'état actuel de l'économie, il est crucial de s'attaquer aux pénuries de main-d'œuvre au début du projet. Le recrutement de spécialistes contractuels à la dernière minute pourrait se révéler coûteux et difficile.

La planification de la relève acquerra aussi une plus grande importance, car ceux pour qui les IFRS n'ont plus de secret sont très en demande, particulièrement les gestionnaires de projet. Le départ d'employés essentiels expose l'entreprise à la perte de capital intellectuel, à des fuites d'information confidentielle, à des retards et au non-respect des échéances. Ces risques augmentent au fur et à mesure que le projet avance, mais le service des ressources humaines peut les atténuer en remaniant les stratégies de rémunération.

- **Systèmes** : le passage aux IFRS a aussi une incidence sur les systèmes et les processus informatiques, notamment la collecte de données, la préparation des rapports et les contrôles des systèmes. Même si les changements concerneront surtout les plateformes comptables (ou les modules greffés au grand livre général), les interfaces avec les ressources humaines pourraient aussi nécessiter des modifications, en particulier si l'architecture des systèmes de l'entreprise est composée de systèmes décentralisés ou d'applications maisons disparates ou si, en raison d'une automatisation insuffisante, le travail de saisie manuelle de données est important. Ces caractéristiques peuvent empêcher les systèmes informatiques des ressources humaines d'atteindre les objectifs d'efficacité des processus et d'exactitude de l'information, et ralentir la transition.

Dans un tel contexte, les IFRS peuvent constituer une occasion de rectifier le tir. On devrait commencer par une évaluation approfondie des risques et de la gouvernance et par un examen du système d'information sur les ressources humaines de l'architecture globale des systèmes. Une collaboration avec les ressources humaines à l'étape de la planification est essentielle pour s'assurer que la stratégie concernant les ressources cadre avec l'échéancier du projet. Il doit être planifié et géré avec diligence et le personnel

qui y est affecté doit pouvoir s'y consacrer à temps plein. On doit aussi identifier rapidement les ressources essentielles. Des pénuries importantes de professionnels de la gestion connaissant les IFRS sont à prévoir d'ici 2010, en particulier dans les domaines des technologies de l'information et de l'audit interne.

Le passage aux IFRS sera plus facile à gérer s'il comporte plusieurs étapes et que les responsables sont clairement désignés. Il faut établir un échéancier des principaux jalons, déterminer lesquelles des étapes peuvent se dérouler simultanément, lesquelles doivent se suivre et sont dépendantes les unes des autres. En prévoyant de petites réalisations à des jalons intermédiaires au long du projet, on le fait avancer et on prouve sa valeur aux parties intéressées. Des expériences passées ont montré qu'une démarche progressive étalant les réalisations et les coûts sur une période plus longue est plus efficace qu'une conversion rapide et simultanée de tous les processus et systèmes. Une démarche progressive demande toutefois une gestion plus serrée des tâches, des interdépendances et des échéances et un démarrage plus précoce.

#### Tenir compte des buts et des objectifs à long terme

La planification doit tenir compte des initiatives qui dépassent la simple conformité aux normes. Les attributions du personnel changent pendant la conversion; il peut apparaître des occasions d'optimisation des ressources humaines et financières. Par exemple, le regroupement de différents bureaux de la fonction finance est un service centralisé. Un nombre important d'organisations, surtout celles qui sont touchées par des impératifs de réduction des coûts en raison de la récession, ont déjà mis en œuvre de telles initiatives. On peut faire concorder un projet de passage aux IFRS avec des changements organisationnels et de gouvernance comme la réduction du temps de cycle, la création de centres d'excellence et des compressions de coûts.

#### Dispenser une formation bien ciblée

Si l'entreprise ne peut pas recruter de personnel supplémentaire, le service des ressources humaines doit compter un représentant dans l'équipe chargée de déterminer dans quelle mesure le personnel a besoin de se recycler.

Avant de mettre en œuvre des initiatives de formation, l'équipe doit procéder à une évaluation approfondie des besoins par une approche ciblée d'élaboration de nouveaux documents de formation, de tenue d'ateliers et de cours pour maîtriser les coûts et éviter les retards. Les spécialistes de la rémunération et des avantages sociaux auront des besoins importants de formation, mais l'équipe de direction au complet devrait acquérir un certain niveau de connaissance des IFRS et de leurs implications pour l'entreprise en particulier. Il est préférable de conserver la majeure partie du projet de basculement aux IFRS en interne.

Cependant, certaines organisations devront recruter des ressources externes. Puisque celles-ci n'auront pas besoin de recevoir une formation sur les incidences des IFRS, le recours à des sous-traitants comporte des avantages à court terme. Toutefois, l'externalisation ne règle pas le problème à long terme, soit le manque

de connaissances sur les IFRS dans l'entreprise. Le service des ressources humaines devrait participer au processus de transfert de ces connaissances depuis les sous-traitants vers les ressources internes. Des ressources internes devraient participer au déroulement de chacune des étapes du projet. En travaillant en collaboration étroite avec les sous-traitants, ils pourront avoir une vision plus modulaire du processus de conversion. Une rotation des participants peut aussi faire partie du programme.

#### Établir une stratégie de gestion du changement

Les organisations sous-estiment souvent l'ampleur des activités de conversion aux IFRS. Les rôles d'un grand nombre d'employés changeront. Il se peut que les systèmes auxquels ils sont habitués soient modifiés, complètement remaniés, voire abandonnés. Les objectifs de rendement et les liens hiérarchiques peuvent changer. Il en résultera un certain mécontentement au sein de l'organisation.

Les compétences pourraient aussi présenter des lacunes, surtout lors de la première année de fonctionnement des nouvelles structures, et on pourrait devoir modifier les méthodes de travail et les comportements. Le service des ressources humaines peut veiller à ce que l'effet sur les employés soit pris en compte. De concert avec le

## Une collaboration avec les ressources humaines est essentielle pour s'assurer que la stratégie concernant les ressources cadre avec l'échéancier du projet.

service des communications d'entreprise, le service des ressources humaines peut aider à la mise au point d'un programme de sensibilisation visant à expliquer les conséquences et les changements que devraient apporter les IFRS, à communiquer les modifications apportées aux mesures de rendement et aux régimes de rémunération et à expliquer les motifs de ces changements. Pour que les employés puissent mener à bien une initiative de l'envergure du passage aux IFRS, l'information qui leur est communiquée doit être crédible. Un programme de communication efficace convainc les employés que les changements sont raisonnables, utiles et nécessaires.

La mise en œuvre des IFRS peut avoir des retombées importantes sur les aspects humains de l'organisation. Le service des ressources humaines doit évaluer ces retombées et élaborer les mesures à prendre pour les atténuer. Si le service des ressources humaines participe à l'évaluation des besoins, le recrutement, la conservation du personnel, la formation et la communication, les organisations favoriseront et faciliteront significativement la réussite du passage aux IFRS.

Steve Ralph, M.A., LL.M., CMC, est directeur général de SBR International Inc., à Toronto. On peut le joindre par courriel, à [steve.ralph@sbrglobal.com](mailto:steve.ralph@sbrglobal.com), ou par téléphone, au 416-591-0000, poste 7257. Marc Sykes, B.A., Ph.D., ABD et Jimao Peng, M.B.S.I., Ph.D. ont aidé à la rédaction du présent article.

Cette rubrique est dirigée par Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA.

## Normes du privé, du public ou 3<sup>e</sup> voie?

Le CNC et le CCSP lancent un appel à commentaires quant aux normes auxquelles devront se conformer les OSBL



Le Canada est considéré comme le deuxième secteur bénévole en importance au monde. Les organismes sans but lucratif (OSBL) canadiens ont des origines, des structures et des objectifs divers.

En 2004, Statistique Canada a publié, en collaboration avec certains partenaires, dont le Centre canadien de philanthropie (maintenant Imagine Canada), une étude exhaustive des organismes sans but lucratif (OSBL) au Canada.

Cette étude qualifie les OSBL canadiens de «force vitale de la collectivité» et certaines des statistiques qu'elle renferme sont utiles pour apprécier l'incidence de ceux-ci sur l'économie canadienne.

Selon les résultats de l'étude, les OSBL canadiens sont au nombre de 161 000, génèrent des produits totalisant 112 milliards de dollars et comptent 139 millions de membres. De ces 161 000 OSBL, environ 90 000 sont des orga-

nismes de bienfaisance enregistrés. D'après l'étude, les OSBL emploient deux millions de personnes et bénéficient de deux milliards d'heures de bénévolat, l'équivalent d'un million d'emplois à temps plein, et ils reçoivent plus de huit milliards de dollars en dons des particuliers.

Quarante-neuf pour cent des produits totaux proviennent des administrations publiques, dont la plupart des gouvernements provinciaux. Les produits générés par des sources privées représentent 35 % et les dons, 13 %. De façon générale, les organismes d'une certaine taille tendent à dépendre davantage du financement public, tandis que les organismes enregistrant des produits annuels relativement modestes dépendent davantage de produits générés par des sources privées et des dons.

Au chapitre de la taille, 60 % des OSBL enregistrent des produits inférieurs à 100 000 \$, et près de 80 % (128 800 organismes), des produits inférieurs à 250 000 \$. Bien que les hôpitaux et les universités et collèges comptent pour 33 %

des produits totaux, ils représentent moins de 1 % de tous les organismes. Une majorité écrasante d'OSBL exercent leurs activités de façon indépendante, alors que d'autres, comme certains établissements scolaires, hospitaliers, collégiaux ou universitaires, sont contrôlés par des gouvernements et intégrés dans le périmètre comptable de ceux-ci. En outre, certains OSBL canadiens ont des activités à l'échelle internationale.

Les organismes sans but lucratif ont besoin de normes qui contribuent à assurer la présentation d'une information financière de qualité. Ils ont une obligation de gérance envers leurs donateurs, leurs membres, leurs créanciers et les autres utilisateurs de leurs états financiers, y compris le grand public. Une information financière de grande qualité aide les organismes à s'acquitter de leur obligation de rendre compte d'une bonne gérance. Les principes comptables généralement reconnus permettent cette qualité.

Le Conseil des normes comptables (CNC) peut établir les normes applicables aux organismes sans but lucratif du secteur privé. Dans le cas des OSBL du secteur public, ce pouvoir revient au Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP). Afin de favoriser les comparaisons entre organismes similaires et au sein de l'ensemble des OSBL, le CCSP donne actuellement pour instruction aux organismes sans but lucratif du secteur public d'appliquer les normes publiées par le CNC.

#### Le plan stratégique du CNC et ses conséquences

Le CNC est responsable d'élaborer les normes applicables aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes ainsi qu'aux entreprises à capital fermé à but lucratif. Il a décidé de soumettre les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Même si ces normes ne sont pas élaborées à l'intention des organismes sans but lucratif, elles peuvent être appliquées par un organisme sans but lucratif qui considère qu'elles permettent de communiquer l'information financière de façon appropriée à ses parties prenantes. De fait, dans certains pays, les organismes sans but lucratif utilisent les IFRS.

Le CNC travaille en parallèle à l'élaboration d'un ensemble de normes «faites au Canada» à l'intention des entreprises à capital fermé à but lucratif. Ces normes étant fondées sur les besoins des entreprises à but lucratif, le CNC envisage d'inclure dans cet ensemble de normes des indications destinées aux organismes sans but lucratif qui s'apparentent à celles que l'on retrouve actuellement dans le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité*.

Un tel modèle est analogue au modèle actuel selon lequel les normes d'information financière des OSBL sont liées étroitement aux normes générales qui s'appliquent aux entreprises à but lucratif. S'appuyant sur l'expérience et les commentaires reçus à ce jour, le CNC estime que le modèle actuel est bien compris des parties prenantes et qu'il répond bien aux besoins du secteur.

La solution proposée ici soulève une question particulière : dans le cas des OSBL ayant un large éventail d'utilisateurs, les besoins de ces utilisateurs peuvent ne pas concorder exactement avec ceux des utilisateurs des états financiers des entreprises à capital fermé.

Par exemple, on prévoit que les obligations d'information qui se trouvent actuellement dans les normes d'application générale seront passablement allégées, de façon à les adapter aux besoins des utilisateurs des états financiers des entreprises à capital fermé, qui peuvent normalement obtenir des informations supplémentaires de leur côté. Les organismes sans but lucratif auront intérêt à évaluer si les obligations d'information contenues dans ces règles comptables qui leur sont proposées sont suffisamment fortes pour répondre aux besoins de leurs utilisateurs.

#### Normes du secteur public

Le CCSP invite le milieu élargi des OSBL à formuler des commentaires sur une autre solution, qui consisterait à appliquer les normes du secteur public. Il a également déterminé que le moment était opportun de réexaminer la question de savoir si les organismes sans but lucratif du secteur public devaient continuer à appliquer des normes fondées sur des dispositions élaborées pour le secteur privé. Un certain nombre d'écoles, d'universités, de collèges et d'hôpitaux comptent parmi les organismes du secteur public qui appliquent les PCGR du secteur sans but lucratif. Or, il arrive que ces organismes aient des homologues dans le secteur privé.

## Les OSBL et les administrations publiques partagent le même objectif, qui consiste à fournir des services à la collectivité plutôt qu'à générer un bénéfice.

Si on ne parvient pas à se mettre d'accord sur une source primaire unique de PCGR, les rapports financiers d'organismes fournissant des services similaires ne seront plus aussi faciles à comparer que par le passé. Les normes du secteur public pourraient bien constituer un fondement adéquat pour l'information financière des OSBL. Les OSBL et les administrations publiques partagent le même objectif, qui consiste à fournir des services à la collectivité, plutôt qu'à générer un bénéfice.

Rendre compte des ressources confiées, d'un certain nombre d'obligations, des activités financières et de la gestion effectuée fait partie des objectifs déclarés de l'information financière dans le secteur public. Nombre d'autres arguments en faveur de l'utilisation des normes d'information du secteur public par les organismes sans but lucratif figurent dans l'appel à commentaires mentionné à la fin du présent article.

Même s'ils ont été élaborés principalement à l'intention des administrations publiques, les principes du secteur public sont fondés sur un cadre conceptuel similaire à celui proposé dans le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* et ses normes peuvent facilement être adaptées à l'information financière communiquée par les OSBL. Il existe toutefois un certain nombre de différences entre les traitements comptables préconisés dans le Manuel du secteur public et les PCGR appliqués actuellement par les OSBL.

L'élimination de ces différences dissiperait les interrogations que suscitent actuellement les communications concernant la performance financière au sein du secteur public. Par ailleurs, certains sujets traités dans les chapitres de la série 4400 n'entrent pas

dans le champ d'application du Manuel du secteur public actuel. C'est pourquoi le CCSP invite les parties intéressées à formuler des commentaires sur la possibilité de fonder les PCGR pour les OSBL sur le Manuel du secteur public, soit tel quel, soit complété par des indications s'appliquant spécifiquement aux situations propres aux OSBL, de nature comparable à celles fournies actuellement dans les chapitres de la série 4400.

Comme dans le cas de la proposition du CNC, le contenu des chapitres de la série 4400 qui serait annexé devra être conforme au cadre conceptuel du CCSP ainsi qu'aux autres normes contenues dans le Manuel du secteur public. Cela pourrait avoir des incidences sur les textes de la série 4400 actuelle. Le processus de transition devra faire en sorte que les normes qui s'appliqueront aux OSBL soient fondées sur un cadre conceptuel axé sur l'intérêt public et qu'elles soient adaptées aux caractéristiques propres à l'environnement de ces organismes.

Si le Manuel du secteur public était choisi pour servir de base aux normes, certes, les utilisateurs, les préparateurs et les vérificateurs auraient à composer avec un certain nombre de changements, mais l'adoption d'éléments des chapitres de la série 4400 diminuerait l'importance des besoins de formation.

#### Les différentes possibilités d'information financière

Ayant songé à élaborer un nouvel ensemble de normes distinctes pour les OSBL, le CNC et le CCSP ont réfléchi aux répercussions que cela aurait pour les besoins et sur la compréhension des utilisateurs; aux efforts de formation que rendrait nécessaires l'adoption d'un autre ensemble de normes; aux coûts relatifs à l'élaboration et au maintien d'une démarche de normalisation distincte; et la probabilité que ces normes, si elles étaient élaborées, ne soient pas très différentes des normes actuelles. Les deux conseils ont provisoirement écarté la possibilité d'élaborer un ensemble de normes distinctes.

Par conséquent, trois possibilités demeurent à l'étude : les IFRS, les normes des entreprises à capital fermé et les normes du secteur public. Pour en choisir une, il faudra tenir compte des besoins des utilisateurs, qui demandent notamment aux organismes de leur rendre des comptes sur leur gestion. On attend des OSBL qu'ils présentent des informations claires et détaillées sur leur situation et leur performance financières.

#### Les OSBL face à des choix

Première question à se poser : les normes d'information financière des OSBL doivent-elles être étroitement liées à celles d'un autre secteur ou doivent-elles former un ensemble de normes en plus, conçu pour le secteur sans but lucratif et s'appliquant exclusivement à lui?

Si la conclusion provisoire des deux conseils, voulant qu'il ne serait pas viable d'avoir un ensemble distinct de normes recueillie l'assentiment général, la deuxième question à examiner est de savoir si la comparabilité entre les organismes est suffisamment importante pour justifier qu'on impose à l'ensemble des OSBL un même ensemble de normes, à choisir parmi les suivants : les IFRS; les normes relatives aux entreprises à capital fermé en cours

d'élaboration par le CNC, complétées par des normes s'appliquant spécifiquement aux OSBL; les normes actuelles du secteur public, élaborées par le CCSP; les normes actuelles du secteur public, élaborées par le CCSP, complétées par des normes s'appliquant spécifiquement aux OSBL.

À défaut d'adopter un de ces ensembles de normes pour l'information financière de tous les OSBL, on pourrait permettre à chaque OSBL de déterminer quel ensemble appliquer, en se fondant sur une évaluation des besoins de ses utilisateurs. Si cette approche devait être retenue, les OSBL devront encore déterminer s'ils sont d'accord avec les conclusions provisoires du CNC et du CCSP quant aux options à offrir, soit : 1) les IFRS et 2) les normes relatives aux entreprises à capital fermé en cours d'élaboration par le CNC + des normes spécifiques aux OSBL pour les organismes du secteur privé, et les ensembles 3) des normes actuelles du secteur public du CCSP ainsi que 4) des normes actuelles du CCSP, auxquelles s'ajouteraient des normes spécifiques aux OSBL.

Les OSBL devront également se demander s'il convient qu'ils soient libres de choisir quel ensemble de normes suivre ou s'il leur faut élaborer des règles ou des indications prescrivant les modalités d'un tel choix. Si l'approche prescriptive est privilégiée, les orga-

## ...on pourrait permettre à chaque OSBL de déterminer quel ensemble appliquer, en se fondant sur une évaluation des besoins de ses utilisateurs.

nismes sans but lucratif devront formuler des idées sur la teneur à donner à ces règles ou indications. Les conseils ont reconnu que les normes relatives aux entreprises à capital fermé étaient toujours en cours d'élaboration au moment de la publication de l'appel à commentaires. Ils ont demandé aux répondants de prendre les normes relatives aux entreprises à capital fermé au stade où elles en sont à la date où ils formuleront leur réponse et de nuancer leur réponse en conséquence, s'il y a lieu.

Le présent article résume les points essentiels de l'appel à commentaires intitulé *Information financière des organismes sans but lucratif* et publié conjointement par le CNC et le CCSP en décembre 2008 afin de solliciter des commentaires sur l'avenir de l'information financière des OSBL. Les personnes, les gouvernements et les organisations sont invités à faire parvenir par écrit leurs commentaires sur ce sujet à l'un ou l'autre des deux conseils d'ici le 30 juin 2009.

Brian Barrington, CA, consultant auprès du Conseil des normes comptables, appuie de son expertise le Comité consultatif sur les organismes sans but lucratif du CNC.

Robert Correll, CA, est directeur de projets au Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP), dont il est également un ancien membre.

Ron Salole, vice-président, Normalisation à l'ICCA, est responsable de cette rubrique.

## Faire face au syndic de faillite

Lors d'une cause impliquant une entreprise en faillite, le CA doit surtout veiller à préserver son intégrité professionnelle

La pratique des comptables a évolué constamment au cours des dernières années, un phénomène que l'affaire *Enron* et d'autres scandales financiers a accéléré, entraînant dans son sillage une hausse exponentielle des recours contre les comptables. Il y a aussi fort à parier que la récession actuelle, qui a déjà provoqué une forte hausse des faillites, tant personnelles que d'entreprises, poussera à la hausse les chances de poursuites contre les comptables. Même avant le contexte actuel, nous avons constaté, du moins au Québec, que les syndic de faillite, conseillés par des procureurs astucieux, utilisent les mécanismes de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI) pour établir ou pour évaluer la responsabilité potentielle des comptables d'une entreprise en faillite.

Les syndicats peuvent procéder aux interrogatoires des comptables d'une entreprise en faillite en se prévalant des mécanismes prévus, plus particulièrement en vertu des articles 163 et 164 de la LFI. Les comptables doivent donc demeurer vigilants lors de tels exercices.

Ils doivent s'assurer, dans un premier temps, de composer sur l'appui d'un représentant juridique lors de la tenue

de ces interrogatoires. D'emblée, du moins au Québec, les comptables interrogés devront s'assurer que le syndic a obtenu l'autorisation des anciens administrateurs de l'entreprise en faillite de les relever du secret professionnel, les autorisant ainsi à divulguer toute information confidentielle appartenant à cette même entreprise.

De plus, toujours au Québec, le syndic ne peut pas renoncer au secret professionnel au nom d'une entreprise en faillite. Ainsi, le droit extrapatrimonial, comme le secret professionnel, ne peut être dévolu au syndic d'une entreprise en faillite (*Laprairie Shopping Centre Ltd. (Syndic de)*, [1998] R.J.Q. 448).

En Ontario, les tribunaux ont déterminé que les documents des comptables ne sont assujettis à aucune obligation de confidentialité. La décision de la Cour de justice de l'Ontario rendue en 1994 dans l'affaire *Sun Squeeze Juices Inc. (Re)* 27 C.B.R. (3d) 98, [1994] O.J. No 1451 au para. 4 (Ont. Gen. Div.) est souvent citée en exemple quant à la prétention qu'aucun privilège de type avocat-client n'existe entre le comptable et son client. De même, dans l'affaire *GMAC Commercial Credit Corp. – Canada c. TCT Logistics Inc.*, la Cour a déterminé que les documents produits par un vérificateur ne sont pas protégés par quelque privilège

reconnu en droit canadien qui empêcherait leur production au syndic à la faillite.

Par contre, si les documents requis ont été préparés à la demande de l'avocat de l'entreprise en faillite en relation avec une poursuite, ceux-ci seront couverts par le secret professionnel liant l'avocat à son client (*Litigation Privilege*) *Wolch's Guaranteed Foods Ltd. (Trustee of) v. Wolch*, 24 C.B.R. (3d) 268 au para. 27 (Alta. Q.B.).

Deuxièmement, les comptables devront s'assurer que les questions du syndic portent sur les affaires de l'entreprise en faillite. Dans l'affaire *Groupe de mode Inizio (Syndic*



SOPHIE CASSON



de), J.E. 2006-1049 C.S., la Banque Nationale du Canada, créancière de l'entreprise en faillite, avait constaté une différence de trois millions de dollars de couverture entre la situation réelle de l'entreprise quelques jours avant sa faillite et la situation qui lui avait été présentée, trois mois auparavant, par le comptable de cette même entreprise. Sur résolution des inspecteurs de la faillite, les avocats du syndic ont alors procédé, en vertu de l'article 163 de la LFI, à l'interrogatoire du comptable, le CA Roopan Kuldip. Les avocats de ce dernier ont contesté plusieurs des questions posées par le syndic.

Le juge a retenu que «[p]lusieurs des questions cherchant à disséquer le travail fait par monsieur Kuldip visent sa responsabilité professionnelle et peuvent avoir pour objet l'identification d'une faute professionnelle permettant l'institution d'une action par la BNC contre monsieur Kuldip».

Le juge Derek Guthrie, de la Cour supérieure du Québec, a effectué une révision exhaustive de la jurisprudence. Il est arrivé à la conclusion que le but de l'article 163 de la LFI ne vise pas à permettre à un créancier ou à une autre personne intéressée de prendre avantage de cet interrogatoire pour faire progresser un litige. Il souligne que les tribunaux limiteront le droit du syndic afin de s'assurer que l'investigation ne constitue pas une partie de pêche, une rafle de documents ou une recherche d'information à l'aveuglette. Les comptables devront donc s'assurer que l'interrogatoire n'a pas pour but de permettre de vérifier le bien-fondé d'une action en responsabilité professionnelle contre eux.

Par ailleurs, les syndics tentent d'obtenir, par les dispositions de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*, les dossiers de travail des comptables afin d'évaluer la possibilité d'un recours à leur encontre. La question de la propriété des dossiers de travail (*working paper files*) a été discutée dans l'affaire *Soroka (Banque Toronto Dominion c Soroka (1995) R.J.Q. 2896)*. Dans cette affaire, un syndic de faillite avait procédé, en vertu de l'article 163 de la LFI, à l'interrogatoire d'un des comptables de la société en faillite. Le comptable n'était pas représenté par un avocat puisqu'il n'avait pas informé son assureur en responsabilité professionnelle de l'interrogatoire.

Le comptable a produit tous les documents requis par le syndic, dont ses dossiers de travail (*working paper files*). Un des créanciers de la société en faillite a ensuite intenté une action contre les vérificateurs, qui ont été condamnés à payer des dommages et intérêts. Les assureurs en responsabilité professionnelle ont par la suite nié la couverture en estimant qu'il s'agissait d'un avis tardif.

La Cour note que si le comptable avait informé son assureur en responsabilité professionnelle de l'interrogatoire en vertu de l'article 163 de la LFI, ce dernier aurait pu contester des points, tels que la production de ses papiers personnels.

Le juge Jean-Jacques Croteau a énoncé que «les mémos, notes et documents de type "working papers" qui sont préparés par un comptable pour lui permettre d'exécuter son mandat professionnel lui appartiennent, non pas à sa cliente et encore moins au syndic». L'assuré ne pourrait être forcé de les produire dans le cas en espèce sur l'Article 163 de la LFI.

La tendance jurisprudentielle suivant laquelle les documents de travail du comptable ne peuvent être réquisitionnés par le syndic a cependant été rejetée du revers de la main par le juge Robert Mongeon dans un jugement rendu en 2007 dans *9098-8189 Québec inc. (Syndic de)*, J.E. 2008-308 (C.S.). Dans cette affaire, le comptable vérificateur de la société en faillite cherchait notamment à faire annuler une réquisition de production de livres, de documents et de papiers en lien avec l'entreprise ou la société en faillite.

Après avoir fait une revue de la jurisprudence antérieure, le juge conclut que tous les documents réquisitionnés doivent être produits. En ce qui concerne les documents de travail (*working papers*), le juge mentionne que : «La demande est limitée aux documents et feuilles de travail ayant servi à la préparation des états financiers. Dans la mesure où les informations qui y sont contenues ont effectivement été utilisées dans la préparation desdits états financiers, le Tribunal voit mal comment on peut les soustraire à l'examen du Syndic ou comment on peut les exclure d'un interrogatoire sous l'empire de l'article 163 de la LFI.»

Le juge Mongeon a tout de même restreint l'accès aux documents comptables en énonçant que les documents ne devraient pas être transmis aux parties, mais apportés lors de l'interroga-

## «... mémos, notes et documents de type "working papers" préparés par un comptable pour lui permettre d'exécuter son mandat [...] lui appartiennent...»

toire. Le syndic ne pourra avoir accès aux documents que s'il est en mesure de démontrer que les documents ont un lien avec les affaires de l'entreprise en faillite.

Troisièmement, dans la mesure où les documents sont remis au syndic, il sera de mise de requérir qu'une ordonnance soit obtenue visant à empêcher le syndic de transmettre à toute personne, sauf les avocats et les experts retenus par le syndic, les documents produits par la firme comptable en vertu de l'article 163 de la LFI (voir les décisions *Hickman Equipment (1985) Ltd. (Re)*, 44 C.B.R. (4th) 82 (N.L. S.C. (T.D.)) et *Ste-Anne-Nackawic Pulp Co (A.e.)* 8 C.B.R. (5th) 142).

En conclusion, le comptable devra s'assurer que les démarches effectuées par le syndic n'ont pas pour but d'évaluer sa responsabilité. Toute demande de remise de documents devrait être contestée en vertu des principes stipulés par la Chambre de la faillite et de l'insolvabilité de la Cour supérieure du Québec. De plus, il faudra s'assurer d'obtenir une ordonnance interdisant au syndic de remettre ou de donner accès aux documents comptables à d'autres créanciers. Les procureurs doivent par ailleurs demeurer vigilants lors des interrogatoires de leurs clients comptables et formuler les objections dès que le syndic déborde du cadre permis par la Cour. À la lumière de ce qui précède, il serait peut-être préférable de procéder par voie d'objection lors des interrogatoires des comptables plutôt que de s'opposer au processus dans son ensemble.

Jo-Anne Demers, BA, LLB, est associée gestionnaire au cabinet Nicholl Paskell-Mede, et dorénavant responsable de cette rubrique.



## BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

Notre cabinet, membre du Groupe Servicas et du Conseil canadien sur la reddition de comptes, se compose aujourd'hui de six associés assistés par plus d'une cinquantaine de professionnels.

Dans la perspective d'un développement continu, notre entreprise vous propose des opportunités de carrière et d'association des plus intéressantes.

Si vous envisagez un changement, que ce soit pour une association, une vente de clientèle, l'accès à un poste en certification ou pour vous joindre à notre équipe de fiscalistes, nous vous invitons à communiquer avec nous.

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

Postes de niveau **intermédiaire**  
à **senior** uniquement

**job wings** MD

FINANCE . COMPTABILITÉ . GESTION

[www.jobwings.com](http://www.jobwings.com) | 1-888-JOBWINGS

## LA TAXE DE 1 % (SALAIRES) PROJET DE LOI 90

- Votre documentation pour la formation est-elle adéquate ?
- Vérification des années antérieures
- Élimination proactive de la taxe
- Conformité à l'équité salariale



Tél.: (514) 484-5160  
Télé.: (514) 484-5453  
Courriel: [info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca)



RDBASE.NET

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

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises  
avec la corrélation des coûts

Frais de licence pour aussi peu que  
1,000 \$/année

Support et formation compréhensive disponible

Survol d'éligibilité & démo de RS&DE  
[www.rdbase.net](http://www.rdbase.net)

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

## Vous utilisez CaseWare?

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

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

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

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

## Nous connaissons des gens

416-506-0099 1-866-506-0099  
[www.progressivestaffingsolutions.com](http://www.progressivestaffingsolutions.com)



**PROGRESSIVE**  
STAFFING SOLUTIONS INC.

COMPTABILITÉ ET FINANCE



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

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

Honoraires typiques,  
moins de 20% de \$ récupéré

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

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

Personne-ressource:  
David Sabina, C.A.  
905-631-5600 ou  
[dsabina@meuk.net](mailto:dsabina@meuk.net)

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

"Y&A: symbole d'excellence en recrutement partout au Canada"



**Yacoub & Associés**  
Recruitment Professionals Inc.  
www.yarecruitment.com  
Tel: 416-861-0882

Y&A est un cabinet national de consultation et de recrutement qui contribue au succès des CA depuis plus de 10 ans.

Caroline Gagnon, comptables agréé et directrice, Service à la clientèle au niveau national, et toute l'équipe de Y&A s'y connaissent en placement de CA. Que vous cherchiez un premier emploi ou un poste de responsabilité, nous disposons d'un réseau de relations qui nous permettra de vous aider.

Toronto, Montréal, Calgary, Vancouver

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

## Fiscalité américaine et internationale

**Services offerts :**

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

**Ressources :**

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

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

## CORRECTEURS POUR L'EFU

**Les CA qui aimeraient participer à la correction de l'Évaluation uniforme (EFU) de 2009**

sont invités à soumettre leur candidature.

Pour de plus amples renseignements ou pour vous procurer le formulaire de demande, veuillez communiquer par écrit avec :

Wendy Yan, coordonnatrice administrative  
L'Institut Canadien des Comptables Agréés  
277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
wendy.yan@cica.ca

**Les candidatures doivent être reçues d'ici le 30 juin 2009.**

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

## Pour des missions plus intelligentes et aisées.

Working Papers permet de travailler plus intelligemment et rapidement que jamais auparavant avec ses capacités de gestion de documents puissante, de collaboration en temps réel, de numérisation par balayage direct, d'examen en ligne, de nettoyage efficace, de verrouillage sophistiqué et de fin d'exercice avancé.

1.800.267.1317



WWW.CASEWARE.COM

**pendock mallorn ltd.** Microsoft PARTENAIRE

**Les indispensables de la comptabilité**  
**Faciles à maîtriser et à utiliser!**

**afp5** accounting for practitioners version 5

Balance de vérification et dossiers de travail

**ptp** The financial forecasting model **pro-forma plus**

Prévisions de trésorerie, budgets et planification d'entreprise



Calcul de l'avantage imposable relatif à l'utilisation d'un véhicule



Comptabilité des très petites entreprises

**Pour une démonstration gratuite en ligne, appelez au 800.567.4500**  
**www.pendock.com**

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

Numéro de la boîte  
277, Wellington Ouest  
Toronto (Ont.) M5V 3H2

Télécopieur  
416-204-3409

Courriel  
annonces.camagazine  
@cica.ca

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



**À VOUS DE BOUGER!**

**VOTRE CARRIÈRE FAIT DU SUR-PLACE ? EN TRAVAILLANT AU SEIN D'UN CABINET MEMBRE DE SERVICAS, VOUS BÉNÉFICIEREZ DE CONDITIONS DE TRAVAIL EXCEPTIONNELLES ET VOS QUALITÉS PROFESSIONNELLES SERONT RECONNUES À LEUR JUSTE VALEUR.**

Pour plus d'information : [www.servicas.com](http://www.servicas.com)

Vous cherchez une entreprise spécialisée en évaluation de pertes d'interruption des affaires?

Vous avez subi un sinistre, un bris de contrat? Vous devez produire une réclamation pour vos assurances ou tenter une action en justice? Vous voulez présenter un dossier crédible?

Étienne Parent, CA  
Infomagis Inc.  
514-214-4257  
etienne.parent@infomagis.ca  
www.infomagis.ca

OCCASIONS D'AFFAIRES

**Boily, Handfield CA**, membre du Groupe Servicas Inc., est situé en plein cœur du Montréal International dans le Vieux-Montréal et offre d'excellentes perspectives d'avenir à tous professionnels CA et CGA désireux de se joindre à notre cabinet. Que ce soit pour planification de votre retraite, vente de votre clientèle ou prolongation de votre carrière en mettant votre expérience à profit, nous sommes dis-

posés à vous entendre! Vous êtes donc invités à communiquer avec Fernand Boily CA au (514) 849-2238 ou visiter notre site Web au [www.boilyhandfield.com](http://www.boilyhandfield.com)

Pour publier une petite annonce, communiquez avec Tony Burgaretta au **416.204.3257** ou à [tony.burgaretta@cica.ca](mailto:tony.burgaretta@cica.ca)



**Pour une recherche fructueuse**

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

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

Visitez CA Source dès maintenant

**CA | SOURCE**

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

**CA** Comptables agréés du Canada



## La mascarade

La plupart d'entre nous voyageons fréquemment en avion et nous devons composer avec les systèmes kafkaïens de contrôle de sécurité aux aéroports. Ce que nous ignorons, c'est que du côté des employés, les aéroports sont de véritables passoires, facilement infiltrées par le crime organisé, comme en faisait foi une récente enquête de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Et ce n'est que la pointe de l'iceberg. Tout le système de contrôle de sécurité des passagers n'est qu'une belle mascarade, qui a peu d'incidence sur la lutte au terrorisme.

En mai 2007, je dénonçais dans cette chronique l'inutilité des mesures de sécurité qui n'offrent qu'une illusion très coûteuse de protection contre un terrorisme qui n'existe plus dans les avions. Depuis que l'on a verrouillé la porte des cabines de pilotage, il est impossible de commettre des détournements d'avion en plein vol. Il est devenu totalement inutile de contrôler les objets qu'un passager pourrait apporter avec lui dans un avion, tout comme on n'effectue pas ce contrôle dans les trains.

Pourtant, on ne cesse pas d'imaginer des attaques spectaculaires, et ce, malgré les contrôles en place! Un terroriste pourrait par ailleurs louer un appareil de type Challenger, le bourrer d'explosifs, et prendre pour cible le Parlement du Canada, la Tour Eiffel ou l'édifice des Nations Unies à New York. Des terroristes pourraient aussi infiltrer le périmètre de sécurité de l'aéroport Pearson de Toronto avec la complicité du crime organisé, déposer une bombe dans un avion, et la faire sauter en plein vol.

Comme l'a démontré le journaliste Jeffrey Goldberg, dans un article publié en 2008 dans le magazine *Atlantic Monthly*, les terroristes peuvent facilement contourner le système de contrôle actuel destiné aux passagers. Les terroristes ne s'intéressent plus aux avions depuis que les cabines de pilotage sont verrouillées, mais ils optent aujourd'hui pour des cibles beaucoup plus accessibles, comme le transport en commun en particulier (Londres, Madrid, Tokyo, Paris et Israël), les voitures piégées (Liban, Irak, Israël), les rassemblements (Inde), les lettres piégées (États-Unis), etc.

Aucune de ces cibles ne fait l'objet d'une surveillance, mais on se sent néanmoins en sécurité. Pourquoi? Simplement parce qu'il y a beaucoup moins de terroristes que veulent bien nous le laisser croire les bureaucrates de la sécurité. Les probabilités d'une attaque terroriste sont infinitésimales, surtout en plein ciel.

Il y a une façon intelligente de se protéger du terrorisme en s'attaquant au problème à la source grâce aux actions préventives des services policiers spécialisés comme la GRC et le FBI, de même qu'en démasquant et en contrôlant les cellules terroristes. On le fait assez bien dans tous les pays industrialisés. Le Canada surveille de près les groupes terroristes et ça n'a rien à voir avec la sécurité dans les aéroports. Pourquoi alors conserver dans les aéroports cette mascarade

## Il y a une façon intelligente de se protéger du terrorisme en s'attaquant au problème à la source...

qui ne sert qu'à importuner les voyageurs et à augmenter les coûts? Pourtant, les responsables de la sécurité n'ont aucune intention de modifier leur façon de faire. Les contrôles dans les aéroports se resserrent d'année en année, sans plus de résultats. On songe même à les étendre aux gros avions privés. En somme, on veut pousser l'illusion plus loin.

Qui sont les véritables imbéciles derrière cette folie? Est-ce que ce sont les milliers de gardes-chiourme qui nous demandent de retirer nos chaussures et insistent pour que nous mettions dans de petits sacs transparents notre pâte dentifrice, sous peine de nous arrêter et de nous expulser de l'aéroport? Ou est-ce que ce sont leurs grands patrons à Ottawa, ces sous-ministres et ministres qui établissent cette règle et coordonnent béatement leur village Potemkine avec leurs homologues à Washington, à Londres et à Paris? Ou encore est-ce que ce ne sont pas les centaines de milliers de Canadiens qui, comme vous et moi, acceptent ces petites humiliations chaque fois qu'ils prennent l'avion, et qui se croient néanmoins en sécurité en empruntant le métro ou en assistant à un match de hockey?

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

# HARMONIEUSE

C'est ainsi que devrait être votre transition vers les **IFRS**.

**La date du passage aux Normes internationales d'information financière (IFRS) approchant à grands pas**, vous devez vous préparer dès maintenant. Nous sommes là pour vous aider. Nous sommes conscients de la complexité de cette transition et nous vous offrons les informations, les outils et la formation dont vous avez besoin pour prendre le virage. Ainsi, lorsque 2011 arrivera, votre transition vers les IFRS se fera de façon harmonieuse.

**[www.icca.ca/IFRS](http://www.icca.ca/IFRS)**

*Votre source de confiance pour tout ce qui touche aux IFRS.*



## ENTREPRENDRE DE RÉALISER SES PROJETS.

La Banque de développement du Canada comprend votre réalité. Elle vous offre le soutien nécessaire pour que votre entreprise grandisse au même rythme que vos aspirations – beau temps, mauvais temps.

  
*L'entrepreneur d'abord*