



Reprise en vue

Que nous réserve la **décennie qui s'amorce?** Huit pdg expriment leur vision des défis à relever. p. 18

É.-U. : à quand
les IFRS? p. 24



Portefeuille à valeur ajoutée p. 39
NCA et réalisation d'un audit p. 42
IFRS et marchés canadiens p. 45



Série fiscale Plus

Des recherches facilitées et abordables

Avec la Série fiscale Plus de l'ICCA, vous obtenez, à 25 % du prix régulier, une riche collection de documents de référence et des commentaires clairs et faisant autorité de Ernst & Young, l'un des plus importants cabinets de services-conseils au Canada.

Pour en savoir davantage ou commander : knotia.ca/boutique/seriefiscaleplus

Avril 2010 Volume 143, n° 3

Rédacteur en chef	Christian Bellavance
Rédacteur en chef édition anglaise	Okey Chigbo
Directrice artistique	Bernadette Gillen
Directeur artistique adjoint	Kevin Pudsey
Rédactrices principales	Bernadette Kuncevicus Tamar Satov Yvette Trancoso
Rédactrice	Marie-Josée Boucher
Rédactrice-révisure	Margaret Craig-Bourdin
Rédactrice en chef édition Internet	Alan Vintar
Producteur, édition Internet	Harriet Bruser
Adjointe à la rédaction	Suzanne Mondoux
Directrice de la traduction	Steve Brearton
Collaborateurs	Michael Burns MBA, CA Marcel Côté
Responsables de rubrique et conseillers techniques :	
Certification	Yves Nadeau, CA
Droit	Jo-Anne Demers BA, LLB
Évaluation d'entreprises	Stephen Cole, CBV, FCA
Fiscalité	Trent Henry, CA
Fiscalité - PME	Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA, Peter Hatges, CA, EEE, CF
Finance	Christine Wiedman, PhD, FCA
Formation	Roddy Allan, CA-IFA
Fraude	Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
Gestion de cabinet	Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA
Informatique	Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
Insolvabilité	Garnet Anderson, CFA, CA
Planification financière	Ron Salole, vice-président, Normalisation
Recherche et normes	Carolyn Cohen, MSW, CA
Ressources humaines	
Éditrice	Cairine M. Wilson, MBA, vice-présidente, Services aux membres
Responsable, ventes et marketing	Brian Loney 416-204-3235 brian.loney@cica.ca
Responsable des ventes publicitaires	Bruce Feaver 416-204-3254 bruce.feaver@cica.ca
Représentant publicitaire au Québec	Serge Gamache 450-651-4257 sergegamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces	Darcey Romeo 416-204-3257 darcey.romeo@cica.ca
Coordonnateur de la publicité	Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage	Annette DaRocha 416-204-3367
Conseil consultatif sur la rédaction de 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^e étage (Québec)
H3A 2S3. Tél. : 514-285-5002. Téléc. : 514-285-5695.
Abonnement Tél. : 416-977-0748, ou 1-800-268-3793, Téléc. : 416-204-3416
Internet : <http://www.camagazine.com>
Courriel : camagazine@cica.ca
lettres.camagazine@cica.ca
annonces.camagazine@cica.ca

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

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

IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437; 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 0317-6878. 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 courriel 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.

Cap sur l'avenir

Que nous réserve la nouvelle décennie?
Les États-Unis prendront-ils le virage IFRS?

Nous sortons tranquillement d'une des pires récessions de l'histoire, et nous sommes à l'aube de la nouvelle décennie. La profession doit aussi faire face à la vague de changements liés à l'arrivée des IFRS, des PCGR pour les entreprises à capital fermé et des Normes canadiennes d'audit.

Afin d'aider nos lecteurs à mieux comprendre ces questions, nous avons demandé à de nombreux pdg de divers secteurs d'activité et diverses régions du Canada ce qu'ils pensaient de la situation économique actuelle et quelles seraient, selon eux, les grandes tendances des dix prochaines années : la mondialisation des marchés, le rôle du Canada en tant que puissance énergétique, le départ à la retraite des baby-boomers ou le vieillissement de la main-d'œuvre en général. Dans «Une décennie en devenir» (p. 18), ces leaders font part à Paul Brent de leurs principales préoccupations et des solutions qu'ils préconisent. Côté profession, les sociétés canadiennes ayant une obligation d'information du public ont commencé à produire des rapports financiers conformément aux IFRS, et elles se préparent au basculement qui aura lieu le 1^{er} janvier 2011. Le CNC a par ailleurs entériné les PCGR pour les entreprises à capital fermé qui entreront en vigueur à la même date.



Les IFRS reviennent dans l'actualité aux États-Unis après une année difficile. Plus d'un an après avoir proposé une «feuille de route» pour passer des PCGR américains aux IFRS, la SEC vient de renouveler son appui à des normes internationales de qualité. C'est que son silence avait provoqué un ressac qui a fait douter des chances de succès d'un tel projet. Le journaliste Larry Quinn s'est penché sur le dossier dans «Les IFRS aux soins intensifs?» (p. 24). J'attire également votre attention sur l'article de la section Nouvelles de la profession qui montre que les sociétés canadiennes qui adoptent les IFRS ne satisfont pas aux attentes des ACVM (p. 14). Nos rubriques de ce mois-ci traitent de fiscalité (La théorie et la pratique, p. 32), d'évaluation d'entreprises (Combien ça vaut?, p. 35), de planification financière personnelle (Un portefeuille à valeur ajoutée, p. 39), de normalisation (Les NCA et la réalisation d'un audit, p. 42) et de formation (IFRS et marchés canadiens, p. 45).

Dans Virtualités, Jim Carroll recommande aux entreprises de miser sur l'innovation pour favoriser leur croissance au lendemain de la récession (Pour être à la fine pointe de l'innovation, p. 12). De retour ce mois-ci, Michael Burns nous présente les résultats de l'enquête 2010 sur les systèmes CRM (Processus, p. 13). Enfin, dans Perspectives (p. 52), Marcel Côté traite de la «théorie des coups de pouce» et estime que les entreprises pourraient tirer avantage de marchés bien réglementés.

Christian Bellavance, rédacteur en chef

avant-scène

4 BOÎTE AUX LETTRES

6 PERSONNALITÉS

Ayant décidé de demeurer consultant à temps partiel, Jason Hastie se consacre à la chanson country. Son groupe *Six West* prépare d'ailleurs une tournée pancanadienne cette année.

6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Application non efficiente de la Loi Sarbanes-Oxley • L'importance du risque de change • Chiffrier • Tout le monde en parle

9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Inquiétudes post-emploi • Les parents pourvoyeurs • Richesse moins accessible • Repas d'affaires • Doublement techno

10 VALEUR AJOUTÉE RPD : Les employeurs canadiens en retard

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Cap sur l'avenir

12 VIRTUALITÉS Pour être à la fine pointe de l'innovation

13 PROCESSUS Enquête 2010 sur les systèmes CRM

52 PERSPECTIVES De petits coups de pouce



articles de fond

18 Une décennie en devenir

Que nous réserve la décennie qui s'amorce? Quels sont les facteurs clés que les entreprises devront prendre en compte? Quelles seront les grandes tendances? Nous avons demandé à huit chefs d'entreprise de nous faire part de leur vision.

PAR PAUL BRENT

24 Les IFRS aux soins intensifs?

Malgré la publication, réaffirmée par la SEC, d'une «feuille de route» vers l'adoption des IFRS aux États-Unis, les milieux d'affaires demeurent sceptiques face à ce changement monumental. La partie est commencée, mais elle reste à jouer.

PAR LAWRENCE RICHTER QUINN

rubriques

32 Fiscalité

L'arrêt *Rothermere* semble montrer que l'ARC a plus d'un tour dans son sac pour les demandes de remboursements.

Par **Rene Fleming**

35 Évaluation d'entreprises

Le véritable défi de la juste évaluation d'une PME consiste à appliquer un taux de capitalisation ou d'actualisation raisonnable.

Par **Lola Sim et Klemens Wilhelm**

39 Planification financière personnelle

En matière de révision de portefeuille, le CA peut offrir un deuxième avis précieux à ses clients investisseurs.

Par **Deborah Wetmore**

42 Normalisation

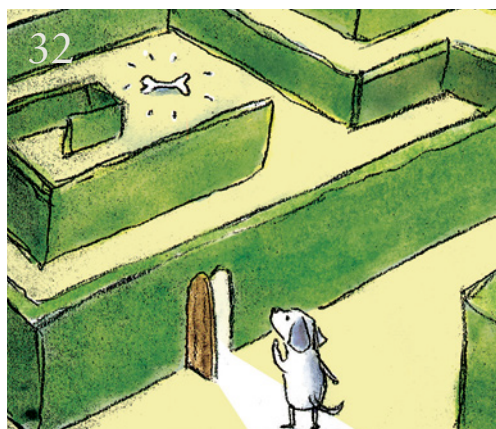
Les NCA changeront radicalement le travail de l'auditeur ainsi que ses relations avec la direction et le comité d'audit.

Par **Eric Turner**

45 Formation

Selon deux professeurs d'université, la réussite de la mise en œuvre des IFRS devra s'appuyer sur un encadrement approprié.

Par **Denis Cormier et Michel Magnan**



actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

17 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

49 SERVICES PROFESSIONNELS

50 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

51 PETITES ANNONCES

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



Boîte aux lettres

IL N'Y A PAS DE SOLUTION PASSE-PARTOUT

La réponse de David Trahair («Expertise», numéro de novembre 2009) est plutôt simpliste. Sans connaître le client, il lui recommande de se retirer du marché des actions. Dans sa réponse (numéro de janvier-février 2010), M. Trahair défend cette position en laissant entendre que le taux de rendement de placements boursiers sur le TSX, déduction faite des frais de gestion, a été semblable à celui des CPG. Pour la période considérée, il croit que les investisseurs ont été guidés par les émotions et il se tourne vers une analyse non empirique des rendements boursiers futurs.

Qu'en est-il lorsque la majorité des actifs du retraité sont des placements non enregistrés? Ne faudrait-il pas tenir compte des taux de rendement après impôts? Ne serait-

il pas prudent d'envisager un portefeuille diversifié comprenant des titres étrangers, peut-être de pays européens, où le taux de rendement a été de 11 % pendant la même période? De plus, il faut noter que l'inflation, pendant cette période de 50 ans, a été de 4 %.

Un portefeuille de CPG générant un rendement de 7,35 % après impôts (placements enregistrés ou non), ne serait absolument pas protégé contre l'inflation, ce qui réduirait dans les faits le pouvoir d'achat de plus de 50 % sur 30 ans de retraite.

L'argument de M. Trahair selon lequel il ne s'en remettra pas au marché dans l'avenir est un avis personnel.

Sa capacité ou son incapacité de prédire l'avenir n'a pas sa place dans la gestion appropriée des risques liés aux placements de retraite. Laisser entendre que nous ne pouvons compter sur le marché boursier pour

faire fructifier nos avoirs revient à dire que le capitalisme est mort et que les investisseurs ne peuvent s'attendre à obtenir un rendement sur le capital investi.

La suggestion faite au client de laisser tomber toutes ses actions pour investir dans des CPG est risquée et elle ne correspond pas à la conduite à tenir dans la prestation de conseils professionnels. En fait, il n'y a pas de solution passe-partout!

Daryn G. Form, CFP
Saskatoon

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

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



**VOS CLIENTS
ONT DES PROJETS
D'AFFAIRES.**

À la Banque de développement du Canada, nous n'avons qu'une passion : les entrepreneurs. Nous leur offrons des solutions pour que leur entreprise grandisse au même rythme que leurs aspirations – beau temps, mauvais temps.

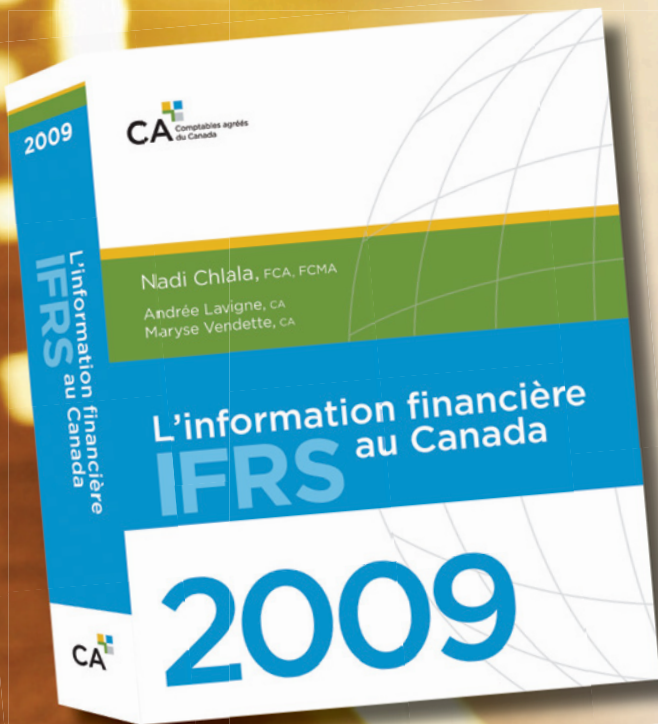
 **BDC**
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | www.bdc.ca

Canada

Un guide pour vous aider à relever
les défis qui pointent à l'horizon...

L'information financière IFRS au Canada – 2009



Cet ouvrage incontournable vise à aider les préparateurs d'états financiers, les praticiens et les professionnels du secteur financier à mieux comprendre les Normes internationales d'information financière (IFRS) et leurs applications. Les lecteurs y trouveront :

- des explications sur les exigences des IFRS;
- une comparaison des exigences des IFRS et de celles des PCGR canadiens;
- des exemples d'application des IFRS tirés d'extraits d'états financiers réels (dont certains en français);
- des informations sur les problèmes d'adoption et de mise en œuvre;
- des indications à l'intention des nouveaux adoptants.

Pour une transition
en douceur vers les IFRS

Internet / DVD / téléchargement / papier

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Un petit air country



Tout en demeurant consultant à temps partiel, Jason Hastie met le cap sur une tournée pancanadienne cette année avec son groupe country, Six West.

Le parcours de Jason Hastie pourrait être le sujet d'une vraie bonne chanson country. Né d'une famille de fermiers dans un petit village de 68 âmes de la Saskatchewan, il a commencé à chanter et à jouer du piano à l'âge de 5 ans et, plus grand, il a pris la route de l'Ouest à la poursuite de son rêve musical. Il est donc logique que ce CA de 35 ans, établi à Calgary, commence à se faire connaître au pays comme chanteur au sein d'un groupe country, en l'occurrence le groupe Six West.

Avec un cinquième *single* qui a reçu un bon accueil en janvier et une tournée pancanadienne prévue pour 2010, le groupe occupe Jason Hastie à plein temps ces jours-ci. «J'ai toujours aimé la musique country, et j'adore sentir l'énergie de la foule et la façon dont la musique touche les gens», raconte le chanteur qui, à ses débuts, avait une peur bleue de la scène. «J'aime relever les défis. Maintenant je suis nerveux, mais enthousiaste quand nous nous produisons.» Même s'il a toujours fait de la musique, ce n'est qu'il y a deux ans que Jason Hastie a laissé une carrière de CA à temps plein pour se consacrer au country. «Je ne prévois pas redevenir comptable à temps plein prochainement, mais c'est agréable de savoir que j'ai ce titre.» Il travaille comme consultant environ 15 heures par semaine pour plusieurs petits clients, et s'apprête à lancer le M-Tracker (www.mtrackergps.com), un appareil qui utilise la technologie GPS et qui aidera les clients à comptabiliser le kilométrage parcouru pour le travail et celui lié aux besoins personnels.

«J'ai beaucoup d'amis musiciens, mais c'est si avantageux d'être aussi CA, dit-il. J'ai une expérience en gestion des finances et que dire de la crédibilité associée au titre de CA! Dans mon réseau de CA, on me demande souvent de jouer lors d'événements d'entreprise, et cela me plaît beaucoup.» Rosalind Stefanac

Cheminement

- 1997 Entre au service de Hergott Duval Stack & Partners, Saskatoon
- 2001 Obtient le titre de CA (Saskatchewan)
- 2002 S'installe à Calgary
- 2006 Fonde un duo musical avec Abbey Powell
- 2009 Sort un premier CD, *Beautiful Something*, avec Six West

Application non efficiente de la Loi Sarbanes-Oxley

Six mois avant la date limite (juin 2010) du délai accordé aux petites sociétés ouvertes pour se conformer au paragraphe 404 b) de la Loi Sarbanes-Oxley, les entreprises américaines signalaient encore des inefficiences dans la mise en oeuvre de leurs contrôles comptables internes, selon un sondage d'Ajilon Finance Solutions.

Ce sondage révèle que pour 73 % des 210 comptables américains sondés, leur entreprise pourrait être plus efficiente dans son application de ce paragraphe de la Loi, en vertu duquel dirigeants et vérificateurs externes doivent faire rapport sur l'efficacité des contrôles internes de l'entreprise à l'égard de l'information financière.

Une formation insuffisante quant aux procédés et aux contrôles et un manque de focalisation en matière de gestion de projets et d'utilisation des ressources étaient au nombre des inefficiences.

JIMMY JEONG/KLIPX

L'IMPORTANCE DU RISQUE DE CHANGE

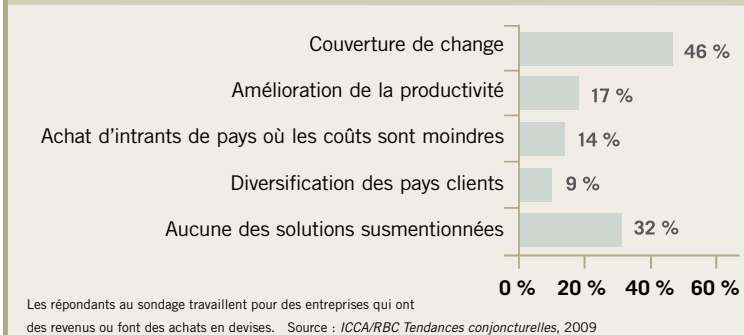
Malgré la récente volatilité des taux de change, la vaste majorité des entreprises canadiennes utilisent des devises, et bon nombre ne font rien pour atténuer leurs risques de change.

Selon un sondage trimestriel du bulletin ICCA/RBC : *Tendances conjoncturelles* (4^e trimestre 2009), réalisé auprès de CA occupant des postes de direction au sein d'entreprises canadiennes, près de 80 % des entreprises sondées effectuent des achats en devises, et 65 % génèrent des revenus en devises.

Les opérations en devises devraient également augmenter au cours de la prochaine année; 39 % des répondants prévoient une augmentation des dépenses et 50 % une augmentation des revenus en devises. Parmi les répondants qui ne s'attendent pas à une augmentation des revenus ou des dépenses en devises, la plupart prévoient que ces postes resteront les mêmes.

Près du tiers des entreprises qui ont des revenus ou des dépenses en devises ne font rien pour gérer la volatilité des cours de change. Parmi celles qui prennent des mesures, la couverture de change représente l'outil le plus courant : 46 % des répondants

Moyens de gérer la volatilité des cours de change



l'utilisent pour gérer la volatilité des cours de change. D'autres méthodes moins courantes sont aussi appliquées : amélioration de la productivité (17 %), achat d'intrants de pays où les coûts sont moindres (14 %) et diversification des pays clients (9 %). La majorité des répondants qui font appel à la couverture de change se disent au moins assez satisfaits (63 %), et 19 % affirment n'être ni satisfaits ni insatisfaits.

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



EXPERTISE

JE VEUX FAIRE CROÎTRE MA PME. DEVRAIS-JE M'Y PRENDRE SEUL OU EMBAUCHER?

Pour de nombreux propriétaires de PME, le moment est bien choisi pour envisager une expansion. De fait, plus de 50 % des sociétés du palmarès Fortune 500 sont nées pendant une récession ou une dépression. Voici cinq bonnes raisons d'embaucher dès maintenant :

Opportunités exceptionnelles. Chaque récession offre des opportunités, comme une concurrence affaiblie ou une clientèle à la recherche de nouvelles solutions abordables. Il faut alors déterminer si de nouveaux employés seront nécessaires pour en tirer parti.

Main-d'œuvre plus abondante. Les entrepreneurs audacieux peuvent profiter d'une baisse du coût de la main-d'œuvre et d'une augmentation des personnes disposées à travailler pour une petite entreprise.

Croissance en vue. En engageant dès maintenant ou en préparant un plan d'embauche, vous pourrez réagir à la hausse de la demande de vos produits et services.

Concentrez-vous sur ce qui compte. Les propriétaires-exploitants consacrent souvent un temps précieux à des tâches qui ne sont pas rentables. Il leur serait préférable de confier ces tâches à quelqu'un d'autre afin de pouvoir ainsi employer leur temps de façon plus judicieuse.

Misez sur votre créativité. Les employés d'aujourd'hui sont souvent des pigistes, des travailleurs à temps partiel ou encore des gens qui travaillent à domicile. Il importe que vous soyez créatif dans votre planification d'entreprise. Vous n'engagez pas simplement quelqu'un afin de réaliser un travail, mais vous préparez également l'avenir de votre entreprise. Vous ajouterez peut-être du personnel à plein temps quand les affaires reprendront.

Rhonda Abrams est une spécialiste américaine des PME. Elle a écrit l'ouvrage *Hire Your First Employee: the entrepreneur's guide to finding, choosing and leading great people*.

#Chiffrier

Une lente remontée L'économie canadienne reprend du mieux, mais les emplois perdus lors de la dernière récession n'ont pas été récupérés. Le taux de chômage demeurera donc élevé.

1 Somme en milliards de dollars que le système de soins de santé canadien a assumée relativement à des problèmes de santé associés au chômage, selon une étude réalisée en 1994.

9,8 Pourcentage de chômeurs canadiens à la fin de 2010, selon les perspectives de l'OCDE de l'automne 2009. Le taux de chômage se situait à 8,5 % au Canada en décembre 2009.

15 Nombre de travailleurs recherchés en 1987 par un propriétaire d'usine de travail du bois de North York (Ontario) pour garder ouverte son entreprise. Dans un contexte d'économie florissante, il a dû s'improviser homme-sandwich pendant deux jours dans un quartier du nord de Toronto.

17 Millions de travailleurs canadiens ayant un emploi en octobre 2008, un record de tous les temps. L'année suivante, 400 000 emplois ont été perdus.



44 Pourcentage de travailleurs sans emploi admissibles à l'assurance-emploi en 2009. Il y a 20 ans, 83 % étaient admissibles.

54 Surplus, en milliards de dollars canadiens, accumulé en 2007 dans la caisse d'assurance-emploi du Canada et transféré dans les recettes générales par le gouvernement fédéral.

100 Hausse, en pourcentage, du risque qu'un patron subisse un infarctus dans la semaine suivant le congédiement d'un employé, selon une étude américaine de 1998 portant sur le stress lié au travail.

15 000 Nombre de postulants ayant attendu en file en janvier 1995 afin d'obtenir un emploi chez General Motors à Oshawa (Ontario) au taux de 22 \$ l'heure. En 1986, une campagne d'embauche similaire qui avait eu lieu chez American Motors Canada avait attiré 45 000 personnes.

Tout le monde en parle



**DOUGLAS BROWN, CA
PRÉSIDENT ET PROPRIÉTAIRE
H.D. BROWN ENTERPRISES LTD.**

PROFIL : Cette société à capital fermé de St. George (Ontario) emploie plus de 80

personnes dans ses trois divisions : les vêtements de sport Russel Athletic (dont elle a l'exclusivité de la distribution au Canada), les articles de sport et la fabrication d'équipement. Ses produits sont vendus partout au Canada chez de grands détaillants comme La Baie et Canadian Tire. Elle exporte aussi ses produits aux États-Unis et en Europe. Fondée par le père de Douglas Brown, Hugh Douglas Brown, la société possédait une entreprise de fabrication de meubles produisant, entre autres, des barres de chêne pour les porte-bagages installés sur le toit des voitures. Lorsque Canadian Tire n'a pu trouver de fournisseur pour fabriquer les sangles de ces porte-bagages, M. Brown père a décidé de fabriquer

lui-même ces sangles, et a créé une entreprise de «coupe et couture» qui comptait deux employés. L'entreprise de fabrication de meubles a par la suite été vendue. Aujourd'hui, la société se concentre sur l'importation et la distribution d'articles de sport, et a l'exclusivité des droits canadiens de distribution auprès de fabricants américains renommés.

POURQUOI ON L'AIME : H.D. Brown offre des marques reconnues, dont HDB pour le baseball et la balle molle, Road Warrior pour le hockey de rue, ainsi que Classic Sport.

ORIGINALITÉ : En 2009, H.D. Brown a conclu un contrat de distribution des articles de sports Dunlop, un revenu additionnel prévu de 10 millions de dollars.

IL A DIT : «Nous ne visons pas un taux de croissance dans les deux chiffres, mais plutôt à accroître nos activités chaque année. Les consommateurs achèteront des articles de sports, ralentissement économique ou pas.» *John Shoemith*

Inquiétudes post-emploi

La retraite entraîne son lot de préoccupations légitimes, mais le type d'inquiétude qui nous empêche de dormir varie probablement, que l'on soit ou non retraité, d'après un sondage de RBC. En effet, lorsqu'ils songent à l'avenir, les retraités canadiens interrogés sont plus susceptibles de s'inquiéter du coût des soins de santé et de l'effet de l'inflation sur leurs finances que les non-retraités, qui s'inquiètent surtout de savoir si leurs épargnes seront suffisantes (voir le tableau).

On a également demandé aux retraités canadiens combien ils avaient dépensé pendant la première année de leur retraite, mais 75 % d'entre eux l'ignoraient. Les répondants qui connaissaient ce montant avaient dépensé en moyenne 35 395 \$, ce qui représente une baisse de 30 % par rapport à l'an dernier (50 548 \$).



Les parents pourvoyeurs

Six parents canadiens sur dix âgés de 43 à 63 ans soutiennent financièrement leurs enfants adultes, au coût annuel moyen de 3 675 \$, d'après une étude du Groupe Investors, qui a dressé les profils suivants :

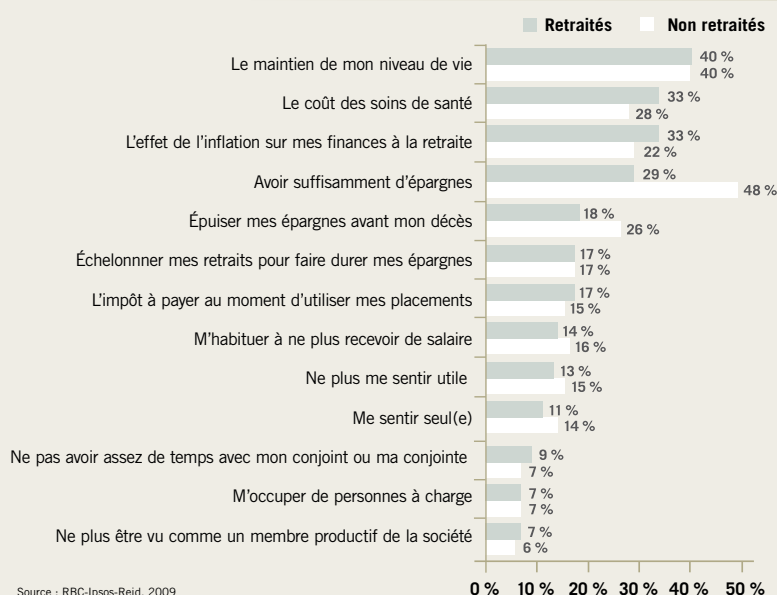
L'investisseur en capital de risque (44 %) : fournit à ses enfants les fonds de départ (comme dans le cas des études postsecondaires) pour leur permettre de devenir autonomes.

Le fournisseur de services (70 %) : aide les enfants ayant quitté la maison, mais qui ont encore besoin d'un soutien émotif et financier, comme garder les petits-enfants ou entretenir la maison.

L'organisme de financement (22 %) : offre logis et soutien financier à ses enfants en manque d'argent. Dans six cas sur dix, l'adulte de 19 ans et plus qui vit à la maison ne contribue pas aux dépenses du ménage.

Le fournisseur universel de soins (10 %) : s'occupe à la fois de ses parents et de ses enfants.

Qu'est-ce qui vous préoccupe à l'égard de la retraite?



Source : RBC-Ipsos-Reid, 2009

RICHESSSE MOINS ACCESSIBLE

Sept Américains sur dix estiment qu'il est plus difficile de s'enrichir qu'auparavant, et plus de 50 % croient que ce sera pire au cours des dix prochaines années, selon une étude du site Web Bankrate. Seulement 21 % des répondants croient que les placements traditionnels permettent de s'enrichir.

REPAS D'AFFAIRES

Selon un sondage de Robert Half Management Resources, les restaurants sont plus propices aux affaires que les terrains de golf. En effet, 36 % des dirigeants financiers interrogés ont indiqué que leurs rencontres les plus fructueuses avaient eu lieu au restaurant, par rapport à 3 % sur le terrain de golf.

DOUBLEMENT TECHNO

Selon Accenture, les consommateurs des marchés émergents seront deux fois plus susceptibles que ceux des marchés développés d'acheter et d'utiliser des produits technologiques grand public en 2010. L'an dernier, ces consommateurs ont été plus de deux fois plus nombreux à avoir acheté ou utilisé ces produits.

RPD : les employeurs canadiens en retard

Selon le dernier sondage sur le risque lié aux régimes de retraite mené par Hewitt à l'échelle mondiale, la turbulence des marchés l'an dernier a amené de nombreuses organisations canadiennes à envisager des mesures, qu'elles n'ont pas encore mises en œuvre, pour mieux gérer les risques associés à leurs régimes de retraite à prestations déterminées (RPD).

Lorsque les 400 promoteurs de régimes à prestations déterminées du monde entier, dont 80 du Canada, ont répondu au sondage en septembre 2009, c'était dans un contexte de grande instabilité. Après avoir chuté de 112 % à 86 % entre la mi-juin et le début de novembre 2008, le taux de capitalisation global des RPD des sociétés cotées à la Bourse S&P/TSX est remonté à près de 97 %, à la fin de novembre 2009.

Les réponses des promoteurs témoignent d'un changement d'attitude à l'égard des risques liés aux régimes de retraite, par rapport aux réponses du sondage mené avant la crise. Cependant, les employeurs canadiens ne semblent pas pressés d'apporter des changements; ils accusent au moins un an de retard sur leurs homologues américains et britanniques. Malgré leur engagement envers les RPD (le Canada est le pays où l'on met fin le moins souvent à ces régimes), 44 % des

promoteurs canadiens n'ont pas encore élaboré de stratégie à long terme pour gérer les risques liés aux régimes de retraite.

Le rapport du sondage indique que ce manque d'initiative est alarmant, compte tenu de l'imminence de la transition vers les IFRS en 2011.

Or, les nouvelles normes accroîtront davantage la variabilité des charges de retraite au bilan. Pour les promoteurs de régimes de retraite du secteur privé assujettis aux nouvelles règles, l'absence de planification de la gestion des risques financiers accrus pourra se traduire, dans l'avenir, par une baisse du rendement pour les actionnaires.

Selon le sondage, les promoteurs canadiens pourront envisager certaines mesures, notamment revoir les objectifs de leurs régimes de retraite et s'assurer qu'ils concordent avec l'orientation des activités de l'entreprise et la «nouvelle économie». Ce texte est un condensé. Pour consulter l'article complet, rendez-vous à www.camagazine.com/risqueRPD.

Rob Vandersanden est actuaire et conseiller principal en régimes de retraite chez Hewitt, à Calgary. On peut communiquer avec lui à : rob.vandersanden@hewitt.com

Réussite d'un regroupement et capital humain

La façon dont les organisations abordent les enjeux liés au capital humain dans les regroupements d'entreprises influe plus que ce que l'on croit sur la réussite de la transaction.

De récentes études de Towers Watson et de la Canadian Financial Executives Research Foundation montrent que les organisations qui s'occupent dès le départ du volet ressources humaines lors d'un regroupement d'entreprises sont en meilleure position pour assurer la réussite de l'opération.

Selon des dirigeants en finance et en ressources humaines interrogés dans le cadre de sondages distincts à la fin de 2009, l'attention portée aux enjeux humains et l'implication du service des ressources humaines en début de processus constituent les principaux facteurs de succès d'un regroupement d'entreprises. Les participants à l'étude, tous des cadres supérieurs d'expérience en la matière, ont confirmé, lors d'entrevues de suivi, que la réussite d'un regroupement pouvait être liée à la gestion des enjeux humains et des risques connexes.

Selon les deux études, les responsables d'opérations réussies font plus appel au service des ressources humaines à toutes les étapes du processus. Les gestionnaires des ressources humaines estiment donc que les compétences non traditionnelles dans leur domaine, comme celles liées à l'arrimage des cultures des entreprises et la gestion de projets, comptent plus

dans un regroupement que la gestion de la rémunération, par exemple. Même son de cloche chez les dirigeants financiers. Par contre, les responsables d'opérations ayant moins bien fait ont admis qu'il fallait améliorer la capacité du service des finances à quantifier les risques liés au capital humain.

Dans les regroupements les plus réussis, les services des finances et des ressources humaines collaborent étroitement au long du processus quant à la gestion des enjeux humains. Les dirigeants affichant un bon bilan de gestion des aspects humains lors d'un regroupement d'entreprises peuvent s'attendre à réussir les opérations subséquentes. L'évaluation, la facilitation de l'arrimage des cultures et la réalisation des synergies attendues sont des compétences clés que les ressources humaines peuvent apporter. D'après les répondants aux sondages, les organisations envisageant un regroupement d'entreprises devraient prendre cet élément au sérieux.

Ce texte est un condensé. Pour une analyse plus approfondie, allez à www.camagazine.com/succesregroupement.

Éric D'Amours, FSA, FICA, est chef de la pratique nationale Fusion et acquisition chez Towers Watson, à Toronto.

Laura L. Lynch, FSA, FICA, est conseillère principale au bureau de Calgary de Towers Watson.

La planification successorale peut constituer un casse-tête pour vos clients propriétaires d'entreprise.

En tant que CA, vous pouvez les aider.



L'ouvrage *Outils de planification successorale pour les propriétaires d'entreprise* fournit à vos clients un cadre qui leur permettra d'établir, en collaboration avec leurs conseillers professionnels, un plan viable visant à protéger leur avenir, ainsi que celui de leur entreprise et de leur famille.

- Vingt et un chapitres faciles à lire.
- Listes de contrôle pratiques sur le CD d'accompagnement.
- Exemples de cas concrets mettant en lumière les principaux éléments que les clients doivent prendre en compte et les choix qui s'offrent à eux pour protéger leur avenir.

Outils de planification successorale pour les propriétaires d'entreprise

Pour commander, rendez-vous à :
www.icca.ca/successorale – 29,95 \$





Pour être à la fine pointe de l'innovation

Compte tenu d'une reprise qui s'annonce prometteuse, les organisations sont nombreuses à se concentrer sur la suite des choses. Je leur suggère donc d'agir comme des championnes de l'innovation. Voici comment ces entreprises se distinguent :

Focalisation constante sur la croissance. On trouve des possibilités de croissance jamais vues dans presque chaque secteur d'activité. Un document que j'ai rédigé il y a quelques années (*Where's the Growth?*) est encore un bon baromètre pour certaines tendances qui assureront une croissance économique dans l'avenir. Nous vivons une époque de transformations aux possibilités de croissance extraordinaires.

Évolution continue des sources de revenus. Ces entreprises championnes savent qu'elles doivent passer d'une concurrence fondée sur les prix à une solution lucrative plus complexe, et sans cesse présenter de nouveaux produits pour assurer le renouvellement de leurs sources de revenus.

Résolution des problèmes des clients avant que ceux-ci n'en connaissent l'existence. Ces entreprises ont une excellente capacité d'anticipation. Quelles avenues doivent-elles emprunter avec leurs clients pour pouvoir maintenir une source de revenus fiable? Quelles tendances peuvent-elles le plus mettre à profit pour assurer une offre suivie d'améliorations nouvelles et irrésistibles pour leur clientèle?

Idees novatrices puisées auprès de la clientèle. Ces entreprises trouvent des idées à partir de l'utilisation de leurs produits ou services par les clients. John Hanks, vice-président des lignes de produits industriels et systèmes embarqués chez National Instruments a dit, lors d'un colloque en 2009 : «Nous pourrions trouver un client qui utilise l'un de nos produits d'une façon inattendue et novatrice. Nous tirons alors parti de cette découverte et ajoutons de la valeur pour un autre client, ce qui contribue au processus d'innovation.» («Generation innovation», *The Engineer*, 7 décembre 2009.)

Focalisation sur l'agilité organisationnelle. Ces entreprises savent que leur capacité d'action, de réaction et de réalisation rapides facilitera leur réussite future. Elles *agissent*. Victoires à long terme grâce à un apport constant de petites améliorations. On peut favoriser une croissance appréciable par de petites améliorations aux marges bénéficiaires. Par

exemple, les lignes de transport et de distribution perdent 7 % de leur électricité sous forme de chaleur. En réduisant de 10 % cette perte, on épargnerait un montant équivalent à la totalité de la nouvelle puissance éolienne installée aux États-Unis en 2006. Par ailleurs, les automobiles actuelles n'utilisent que 25 % de l'énergie du carburant contenu dans le réservoir. Le reste se perd sous forme de rejets, de chaleur et d'inefficiences. Si les fabricants s'efforçaient de régler ce problème, ils obtiendraient de très bons gains.

Partenariats de compétences, un facteur clé de succès. Les connaissances, surtout liées à un créneau donné, sont une denrée de plus en plus précieuse. Si les championnes de l'innovation pénètrent un nouveau marché où tout se déroule à vive allure, elles s'aperçoivent qu'il n'y a peut-être que quelques personnes ou organisations dans le monde qui peuvent les aider à s'attaquer à ce marché. Elles canalisent leurs efforts à mettre sur pied des équipes et des partenariats.

Focalisation sur une interconnectivité étendue pour les produits de prochaine génération. Jusqu'en 2020, l'une des grandes tendances consistera dans l'interconnexion. Sous peu, chaque appareil sur la planète aura une adresse IP sur Internet, et nous pourrions vérifier son statut et son emplacement. C'est une perspective transformatrice qui générera des milliards \$ en revenus pour d'innombrables entreprises.

Aucune hésitation vis-à-vis des grandes idées. Les championnes de l'innovation savent prendre des décisions audacieuses et s'assurer un avantage décisif sur leurs concurrents.

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

VOYEZ PAR VOUS-MÊME

«**Generation Innovation**», *The Engineer*
www.theengineer.co.uk/in-depth/analysis/generation-innovation/1000247.article

Where's the Growth?
www.jimcarroll.com/acrobat/Growth.pdf

«**Your solar powered future**», *The Futurist*
http://findarticles.com/p/articles/mi_go2133/is_200905/ai_n32324679/



Enquête 2010 sur les systèmes CRM

Voici les points saillants de notre plus récente enquête sur les systèmes de gestion de la relation client (CRM) réalisée auprès des fournisseurs. Le tableau de la version en ligne présente 13 systèmes distribués par certains des plus importants fournisseurs de solutions CRM. La gestion de la relation client connaît encore beaucoup de succès. Selon le cabinet de recherches Forrester, le marché des logiciels et services de gestion de la relation client, qui représentait 8,4 milliards (G\$) en 2007, atteindra 10,9 G\$ d'ici 2010.

Larry Ritter, 1^{er} vice-président des services mondiaux de gestion de produits et de marketing de Sage CRM Solutions, relève deux grandes tendances en gestion de la relation client : les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn ou Twitter) et l'informatique en nuage. Facebook compte plus de 350 millions d'utilisateurs qui se servent du programme, entre autres, pour bâtir leurs réseaux personnels. LinkedIn recense plus de 50 millions d'abonnés et sert surtout au réseautage professionnel. Quant à Twitter, il permet d'envoyer et de lire des messages (les «tweets»).

Certains lecteurs pensent que les réseaux sociaux sont pour les jeunes. Mais pour Sage et les autres fournisseurs, ce sont des outils très utiles pour nouer des liens, un objectif des systèmes CRM. Supposons que vous vous prépariez en vue d'une réunion avec quelqu'un que vous ne connaissez pas très bien. Vous pourriez glaner des renseignements précieux sur cette personne et sur d'autres grâce à ces réseaux.

Sage vous permet d'extraire de l'information de Facebook automatiquement pour l'intégrer dans l'un de ses systèmes CRM. Vous pouvez aussi lancer une recherche sur une personne en particulier dans un réseau comme LinkedIn. Le système peut aussi chercher dans Twitter de l'information sur la société d'un contact ou les produits qu'il offre. La collecte de renseignements sur d'autres personnes peut sembler indiscreète, mais si les gens postent des renseignements personnels sur Internet, n'est-ce pas pour qu'ils soient lus?

L'autre grande tendance est l'informatique en nuage, une façon d'avoir accès à des applications d'affaires (PGI, CRM,

etc.) sur Internet uniquement au moyen d'un navigateur. Comme le logiciel et les données sont stockés dans les ordinateurs du fournisseur de services, on paye simplement pour utiliser l'application. Nul besoin non plus de se doter d'une infrastructure informatique pour faire tourner les applications. L'an dernier, on appelait ce type de configuration mode SaaS (pour «Software as a Service» ou logiciel en tant que service) et, il y a quelques années, on parlait d'ASP ou de FSA (pour *Application Services Provider* ou fournisseur de services applicatifs).

Certains acronymes ont la vie dure même lorsqu'ils ne veulent rien dire. Par contre, d'autres évoluent. Les grands responsables en sont les spécialistes en marketing qui pensent que leurs technologies ont besoin d'un coup de pouce

Le marché des logiciels et services de gestion de la relation client [...] atteindra 10,9 G\$ d'ici 2010.

de temps en temps. Sage offre parfois une solution mixte aux clients, soit d'utiliser la fonctionnalité de base sous licence selon le modèle traditionnel, et de logger les modules d'extension du système «dans les nuages». L'application eMarketing, qui peut servir à envoyer des courriels à des milliers de destinataires, en est un exemple. Utiliser le serveur d'une autre entreprise pour le publipostage électronique permet d'éviter d'être mis sur une liste noire par certaines sociétés.

Sage offrira ses solutions en nuage par l'intermédiaire d'EC2 (*Elastic Compute Cloud*) d'Amazon. Amazon stockera et protégera les données sur ses propres serveurs puisque son infrastructure actuelle lui permet de prendre en charge l'informatique en nuage. Les clients de Sage pourront aussi décider des mises à niveau et du moment auquel ils feront ces mises à niveau, ce qui n'est pas toujours possible avec les autres systèmes en nuage.

Ce texte est un condensé. Pour consulter l'article complet, le tableau ainsi que les résultats du sondage, veuillez vous rendre à www.camagazine.com/enqueteCRM2010.

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

Les entités qui adoptent les IFRS ne satisfont pas aux attentes des ACVM

Un examen mené récemment par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) indique qu'un grand nombre d'entités adoptant les IFRS n'ont pas communiqué des informations suffisantes

sur leurs activités de transition. Selon les informations sur le passage aux IFRS fournies par 106 entités, la CVMO craint que certaines entités ne satisfassent pas à leurs obligations de dépôt futures.

L'examen de la CVMO, présenté dans l'Avis 52-718 du personnel des ACVM, portait sur les rapports de gestion annuels de 2008 et sur les rapports de gestion intermédiaires de 2009. Parmi les 60 % d'entités ayant fourni des informations sur leur passage aux IFRS, environ la moitié ont fourni une description générale de leur plan de transition, sans toutefois l'appliquer à leur situation particulière, 80 % n'ont pas indiqué les étapes importantes et les échéances associées aux éléments clés de leur plan de transition, et 48 % ont omis de fournir des comptes rendus trimestriels sur l'état de la situation dans leurs rapports de gestion de 2009. Une bonne partie des 40 % qui n'ont donné aucune information ont évoqué des contraintes liées aux ressources et la faible complexité de leurs activités pour expliquer cette omission.

Même si la CVMO indique que cet examen était d'abord un exercice de sensibilisation, elle prévient qu'elle pourrait exiger que les rapports de gestion soient redéposés dans l'avenir en cas de non-respect des obligations d'information. Elle rappelle qu'il est important que, pendant la période de transition, les investisseurs sachent si les variations de la performance financière sont attribuables à l'adoption de nouvelles normes comptables ou à l'évolution de la situation de l'émetteur.

L'Avis 52-320 du personnel des Autorités canadiennes en valeurs mobilières précise les attentes des autorités de réglementation quant aux informations à communiquer dans la période précédant le basculement. On attendait des entités qui adoptent les IFRS qu'elles traitent des éléments clés et de l'échéancier de leur plan de transition dans leur rapport de gestion de 2008. En 2009, elles étaient tenues d'actualiser ces informations et d'expliquer les principales différences relevées. En 2010, en plus de la mise à jour des éléments exigés en 2009, les ACVM s'attendent à des explications plus détaillées au sujet des principales décisions prises par l'entité et des modifications qu'elle aura apportées, notamment quant au choix de méthodes comptables effectué selon l'IFRS 1,

Première application des Normes internationales d'information financière, et les autres IFRS pertinentes pour l'émetteur.

Selon Chris Hicks, CA, directeur de projets à l'ICCA, «les autorités de réglementation ont établi très clairement leurs attentes et l'Avis 52-718 du personnel des ACVM fournit plusieurs exemples utiles d'informations concernant divers aspects de la transition. Les entités peuvent également lire la publication du Conseil canadien sur l'information sur la performance (CCIP) intitulée *Communications antérieures à 2011 sur le passage aux IFRS*. Elles y trouveront quelques bonnes pratiques en la matière et un modèle à utiliser pour présenter les informations à fournir. Les entités dont la transition vers les IFRS est plus avancée seront intéressées par le document intitulé *Passage aux IFRS – Communication de l'incidence du basculement*, qui suggère des façons de résumer, dans le rapport de gestion, les changements qu'entraînent les IFRS par rapport aux PCGR canadiens».

Même si la CVMO indique que cet examen était d'abord un exercice de sensibilisation, elle prévient qu'elle pourrait exiger que les rapports [...] soient redéposés...

Tous les documents du CCIP sur le passage aux IFRS sont disponibles gratuitement sur le site de l'ICCA consacré aux IFRS.

Planification du passage aux IFRS : une plateforme stable

Les entités qui adoptent les IFRS seront soulagées d'apprendre que les normes dont l'application est obligatoire en 2011 cesseront d'être modifiées, les normalisateurs internationaux ayant reporté l'apport de certaines modifications importantes. Elles devraient toutefois prendre connaissance de certains changements notables attendus plus tard cette année et l'an prochain, qui devraient entrer en vigueur en 2012 ou 2013. En effet, dans certains cas, il pourrait être efficient d'intégrer l'adoption anticipée de ces normes dans la stratégie générale de passage aux IFRS.

Une analyse préparée par les permanents du Conseil des normes comptables, intitulée *Quelles IFRS devra-t-on vraisemblablement appliquer lors du basculement au Canada en 2011?*, indique les modifications apportées aux IFRS en 2009 et les IFRS nouvelles ou modifiées qui seront publiées en 2010 et 2011. On y résume les modifications potentielles des IFRS qui ne devraient entrer en vigueur qu'après 2011, mais qu'une entité pourrait envisager d'adopter par anticipation.

Exposés-sondages sur les organismes sans but lucratif publiés pour commentaires

COMPTE TENU DES COMMENTAIRES significatifs des parties prenantes, les normalisateurs canadiens ont proposé d'apporter des modifications aux normes comptables pour les organismes sans but lucratif (OSBL).

Ces modifications se traduiraient par des bases différentes pour l'information financière des OSBL du secteur public et ceux du secteur privé.

Le Conseil des normes comptables (CNC) et le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) ont publié des exposés-sondages distincts et sollicitent les commentaires des OSBL sur les propositions présentées.

Actuellement, les OSBL suivent le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité*. Le CCSP a proposé que les OSBL du secteur public adoptent le Manuel du secteur public, tout en continuant d'appliquer les chapitres de la série 4400 du *Manuel de*

l'ICCA – Comptabilité. La série des chapitres 4400, qui traite des situations propres aux entités du secteur des OSBL, serait intégrée dans le Manuel du secteur public sans modification importante. Ainsi, les OSBL du secteur public utiliseraient le Manuel du secteur public comme base de l'information financière, et appliqueraient des normes qu'ils connaissent déjà.

Les OSBL du secteur privé choisiraient soit les IFRS, soit les nouvelles normes comptables pour les organismes à but non lucratif. Celles-ci comprendraient les chapitres de la série 4400, d'autres normes qui visent expressément les OSBL, ainsi que des normes pour les entreprises à capital fermé.

La date limite de réception des commentaires, pour les deux exposés-sondages, est le 15 juillet 2010.

Pour en savoir plus, rendez-vous à www.cnccanada.org/documents-de-consultation ou <http://fr.psab-ccsp.ca/index.aspx>.

Former les CA de demain – Opportunités pour les entreprises et le secteur public

Traditionnellement, les cabinets de CA ont formé presque tous les CA canadiens. Des organisations des secteurs public et privé peuvent dorénavant accueillir des étudiants CA, à l'instar d'organisations comme le Groupe Investors, RIM, Manuvie, Sobeys, The Score Television Network, The Brick et le Bureau du contrôle général du Canada, qui ont récemment été agréées à titre de maîtres de stage CA. Si votre entreprise valorise le savoir, l'expertise et le jugement qui caractérisent les CA, voilà une opportunité dont vous devriez profiter.

Pourquoi votre entreprise devrait-elle envisager de former des CA?

Dans le marché d'aujourd'hui, les CA sont très prisés, ils exigent des salaires imposants et leur recrutement est coûteux. Accueillir des stagiaires et ainsi cultiver les talents des candidats prometteurs présente de nombreux avantages.

- **Recrutement** — Les maîtres de stage CA peuvent recruter les étudiants les plus talentueux des programmes coopératifs ou de premier et deuxième cycles universitaires. Les maîtres de stage du secteur des entreprises et du secteur public ont indiqué que la qualité des diplômés qu'il permet d'engager constitue l'un des grands avantages du programme de stage.

- **Fidélisation des effectifs** — Former de futurs CA peut également s'inscrire dans une stratégie de croissance et de maintien des effectifs. Voilà qui est particulièrement intéressant pour les employés qui ont entrepris le processus d'admission dans un ca-

binet de CA ainsi que pour ceux qui satisfont aux exigences en matière de formation universitaire et qui veulent faire leur stage dans votre organisation.

- **Employés formés à l'étranger** — Les professionnels formés dans d'autres pays peuvent avoir besoin d'acquérir une expérience canadienne admissible pour devenir CA au Canada. Le fait de devenir maître de stage CA peut vous permettre d'attirer et de fidéliser des professionnels talentueux formés à l'étranger.

- **Rapport coût-efficacité** — Bien que ce ne soit pas obligatoire, la plupart des employeurs subventionnent le coût de stage des CA. Ces coûts relèvent généralement du budget de formation et de perfectionnement de la plupart des employeurs.

Comment être agréé comme maître de stage CA

Des organisations de toutes tailles peuvent devenir maître de stage CA. Tout ce qu'il faut, c'est un engagement de la haute direction, au moins un CA prêt à agir à titre de mentor auprès du stagiaire, et la capacité de l'organisation d'offrir au stagiaire du travail suffisamment diversifié et adéquatement supervisé, à des niveaux croissants de complexité et de responsabilité.

Pour en savoir plus, visitez notre site Web à www.avantagemcsa.ca, ou téléphonez à votre ordre provincial et demandez à parler à l'un des chargés de liaison MSCA. Ils pourront vous aider à déterminer si vous avez ce qu'il faut pour devenir maître de stage CA.

À noter que ces possibilités ne sont pas encore offertes au Québec, où les changements nécessaires sont en cours d'adoption.

Comment améliorer l'information sur le développement durable

Avant que le «développement durable» et la «responsabilité sociale des entreprises» ne deviennent des préoccupations courantes, la profession de CA appréciait déjà leur importance dans le monde des affaires et ajoutait la catégorie «Information sur le développement durable» à son Concours des meilleurs rapports d'entreprise.

Ainsi, depuis 1993, les CA sont à l'avant-garde de l'évolution et des attentes en matière d'information sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises.

Pendant la période d'inscription au concours, en juin et juillet de chaque année, un jury composé de représentants de l'ICCA, du groupe Développement durable et changements climatiques de Deloitte, de Desjardins & Associates Consulting Inc., d'Ernst & Young et de l'Institut international du développement durable évaluent les dossiers de candidature que lui soumettent les entreprises participantes. De cette évaluation se dégagent des pratiques efficaces, qui contribuent à l'amélioration de l'information sur le développement durable des années suivantes.

Voici quelques-unes des pratiques efficaces relevées dans le cadre du concours de 2009 (qui portait sur des rapports de 2008) :

- **Étendue et périmètre de l'information.** Les rapports efficaces font clairement ressortir le cadre et la qualité de l'information fournie. Les activités et installations faisant partie du périmètre de l'information y sont précisées, tout comme les techniques et hypothèses principales ayant servi aux diverses mesures. Ces rapports indiquent en outre les quantités qui ont été soumises à la vérification d'un tiers. Les sociétés qui se sont démarquées ont de plus présenté une vaste gamme d'indicateurs environnementaux et sociaux plutôt que de se limiter à un ensemble restreint de mesures.

- **Impartialité et transparence.** Dans un esprit de transparence, les sociétés qui ont présenté la meilleure information ont fait le suivi de leurs progrès au regard d'objectifs prédéfinis. Elles ont également fourni une information contextuelle utile en offrant des explications nuancées sur leurs réalisations et sur leurs faiblesses. Enfin, elles ont démontré un engagement continu à l'égard d'initiatives environnementales et sociales en établissant des objectifs précis pour l'année suivante.

- **Clarté de l'information.** Les rapports les plus efficaces sont ceux qui emploient des outils simples pour améliorer la lisibilité. Une table des matières et une structure logique de présentation de l'information, par exemple, aident grandement les lecteurs à trouver l'information qu'ils recherchent et à l'assimiler. De même, les tableaux, graphiques et diagrammes permettent aux sociétés de communiquer, de façon concise et conviviale, les résultats absolus, les tendances historiques ainsi que leur performance par rapport à des cibles établies à l'interne ou à des indicateurs externes.

- **Navigation sur le Web.** La migration ininterrompue du matériel imprimé vers le Web fait ressortir la nécessité d'une approche axée sur l'utilisateur. Il semble que les entreprises qui se distinguent savent que l'architecture d'un site Web est aussi importante que l'information qui y est présentée. Une page consacrée au développement durable, une description claire du contenu du site, ainsi qu'un nombre minimal de clics pour accéder au contenu sont autant de moyens de simplifier la navigation.

- **Examen externe.** Les meilleures entreprises publiantes ont accru leur crédibilité en faisant appel à des examinateurs indépendants pour la validation de leur rapport. Pour les lecteurs, la certification par des tiers témoigne en quelque sorte de l'intégrité des données. Un examen par des parties prenantes a rendu l'information publiée plus complète, et la diffusion intégrale de leurs commentaires a permis de nuancer les résultats présentés.

En résumé, les préparateurs peuvent améliorer les rapports en prenant des mesures relativement simples, comme définir le périmètre de l'information, décrire les méthodes de mesure et les hypothèses sous-jacentes, et exposer avec honnêteté les problèmes propres à l'entité ou à son secteur d'activité. Les entreprises peuvent trouver un compromis entre les demandes des utilisateurs, qui veulent à la fois une collecte plus rigoureuse des données et des rapports moins volumineux, en utilisant des outils qui privilégient le *transfert de connaissances* plutôt que la *surcharge d'informations*, et recourir à des éléments graphiques et à une structure logique du contenu, dans les documents papier comme sur le Web.

Lorsque des résultats certifiés par une source indépendante sont comparés aux objectifs passés et futurs, et qu'une explication nuancée des réussites et des échecs est fournie, la crédibilité de l'information s'en trouve renforcée.

Une attitude «pro-développement durable» à l'égard de toutes les activités de l'entreprise, notamment le choix des produits et services, la conception des procédés et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, contribue elle aussi à rendre l'information crédible. Les entreprises qui se classent parmi les meilleures se plient à la réglementation et elles se servent du rapport sur le développement durable pour communiquer leur stratégie et créer de la valeur pour leurs parties prenantes.

Le jury chargé d'examiner l'information sur le développement durable était composé de représentants de Deloitte (à la présidence), de l'ICCA et de l'Institut international du développement durable.

Cet article est une adaptation d'un texte paru dans le recueil des commentaires du jury (en anglais uniquement) dans le cadre du Concours des meilleurs rapports d'entreprise de 2009 des Comptables agréés du Canada. Il a été préparé par Maureen Johnson et Sylvie Noguier, du groupe Développement durable et changements climatiques de Deloitte; Stephan Barg, de l'Institut international du développement durable; et Lisa French, de l'ICCA.

La normalisation en bref

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité

Préface du Manuel de l'ICCA – Comptabilité (révisée)
Normes internationales d'information financière (Partie I)
Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (Partie II)
Normes comptables pour les régimes de retraite (Partie IV)

Date de publication†

avril 2010
janvier et avril 2010
décembre 2009
avril 2010

Abrégés du CPN

CPN-175, Accords de prestations multiples générateurs de produits
Modification de certains abrégés par suite de la publication
du chapitre 1582, «Regroupements d'entreprises»

le 24 décembre 2009
le 1^{er} février 2010

Manuel de l'ICCA – Certification (Partie I)

Préface du Manuel de l'ICCA – Certification
NCCQ 1, Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions
d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions
d'assurance
Normes canadiennes d'audit
Chapitres et notes d'orientation conservés

décembre 2009

Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public

Préface des normes comptables du secteur public (révisée)
Chapitre SP 3510, «Recettes fiscales»

décembre 2009
février 2010

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 mars 2010)

Comptabilité

ESI Cessation d'emploi (modifications d'IAS 19)
ESI Instruments financiers : Coût amorti et dépréciation
ES Normes comptables pour les organismes sans but lucratif
ESI Passifs (amélioration de l'IAS 37)

Date limite pour commentaires

le 31 mars 2010
le 15 juin 2010
le 15 juillet 2010
le 12 avril 2010

Vérification et certification

ES Datation du rapport du professionnel en exercice
à l'issue de missions d'examen et d'autres types
de missions de certification
ES Rapport sur les contrôles d'une société de services

le 15 mai 2009
le 6 mai 2010

Secteur public

ES Information financière des organismes sans but lucratif
du secteur public
ES Première application des normes comptables du secteur
public par les organismes publics

le 15 juillet 2010
le 25 mars 2010

À VENIR

Documents de consultation

Propositions du CNVC et du CCSP concernant les plans
stratégiques 2010-2013
Propositions de l'IASB sur les activités abandonnées, les
avantages postérieurs à l'emploi et le cadre conceptuel :
l'entité présentant l'information financière

Légende

ES – Exposé-sondage
PPR – Projet de PR

ESI – ES publié par l'IASB
AC – Appel à commentaires

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

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



La reprise économique marquera le début de cette nouvelle décennie. Mais quelle sera la suite? Des chefs d'entreprise se prononcent.

Une décennie EN DEVENIR

Par Paul Brent

Après une décennie de paix et de prospérité relatives dans les années 1990, on s'attendait à ce que les choses se poursuivent ainsi à l'amorce du nouveau millénaire. Rares sont ceux qui auraient pu se douter à quel point la réalité serait autre : l'attaque terroriste la plus dévastatrice de l'histoire, les deux guerres épuisantes déclenchées par les États-Unis et qui sont toujours en cours, le baril de pétrole à 150 \$US ainsi que le quasi-effondrement du système financier international, qui a entraîné une récession mondiale dont nous nous remettons à peine.

L'économie canadienne a traversé remarquablement bien les dix dernières années d'agitation et d'incertitude, et notre dollar a pris son envol. Il faut remercier notre prudence innée, notre réglementation financière plutôt prudente qui nous a protégés des pires excès ayant mené à la crise financière ainsi que l'appétit insatiable des pays en

Illustration : PAUL WEARING

LES pronostiqueurs



Joseph Iannicelli
Président et chef de la direction,
Compagnie d'assurance
Standard Life du Canada



George Faught
Président-directeur général,
Aberdeen International Inc.



Linda Hasenfratz
Chef de la direction, Linamar Corp.

développement pour nos ressources. Que nous réservent l'avenir et surtout la prochaine décennie? Pour le savoir, nous avons interrogé des chefs d'entreprise provenant d'un échantillon représentatif des secteurs d'activité au pays, du divertissement aux finances en passant par la fabrication. Certains ont été sélectionnés parce qu'ils sont aussi CA et d'autres, parce que leur secteur ou leur entreprise a une vision unique de la nouvelle décennie.

La compétitivité du Canada

Certes, le Canada a traversé la récession plus facilement que les États-Unis. Notre taux de chômage oscille autour de 8,4 %, contre 10 % aux États-Unis. Nous avons surmonté la crise financière sans avoir à tirer les banques du pétrin, et nos ressources sont toujours en demande dans le monde. Or, la Banque du Canada prévient que le rythme de notre économie, lent mais constant durant la reprise, pourrait en rester là. Soulignant que la croissance de la productivité a diminué durant la récession, du jamais-vu au cours des récessions des 30 dernières années, la Banque signale que ce facteur, conjugué au vieillissement de la population, pourrait limiter la croissance économique à 2 % pendant presque toute la prochaine décennie.

Dans ce contexte de faible croissance, Joseph Iannicelli, président et chef de la direction de la Compagnie d'assurance Standard Life du Canada, prédit que les États-Unis, affaiblis économiquement, chercheront à forger des liens plus étroits avec les pays outre-mer, et il espère que le Canada emboîtera le pas. «En position quelque peu affaiblie, certainement sur le plan de l'influence politique, les États-Unis pourraient se tourner vers des pays comme la Chine pour établir des relations plus favorables et plus étroites que par le passé.»

La Chine, qui fait preuve d'une assurance nouvelle et qui est sur le point de devenir la deuxième économie en importance dans le monde (en termes de PIB), a conclu des accords avec certains pays asiatiques, l'Australie et la Nouvelle-Zélande et continue d'augmenter ses réserves, détenues en grande partie en dollars américains. Pour M. Iannicelli, l'ascension continue de la Chine et de ses partenaires commerciaux privilégiés, la réémergence de la Russie ainsi que l'ouverture vers l'extérieur des États-Unis, qui cherchent à améliorer leurs relations commerciales, constituent des défis pour Ottawa et les provinces. «Je ne crois pas que nos gouvernements et nos ministres du commerce aient déployé suffisamment d'énergie pour cultiver les relations avec des gouvernements et entreprises

[étrangers] afin de les attirer au Canada. Nous avons honte d'être perçus comme un pays ennuyeux sur la scène internationale, mais être «ennuyeux» est plutôt une bonne chose en ce moment. Nous avons beaucoup d'atouts : une main-d'œuvre et un contexte politique stables ainsi qu'un bon gouvernement», affirme M. Iannicelli. Il ajoute que les pratiques canadiennes, notamment en matière de gestion financière et de réglementation bancaire, suscitent maintenant l'admiration des dirigeants de la plupart des pays développés, et que nous sommes sortis de la crise financière et de la récession relativement «propres».

À titre de nouvelle superpuissance énergétique (premier producteur d'uranium, troisième producteur de gaz naturel et septième producteur de pétrole au monde), le Canada ne peut que se tourner vers les pays énergivores de niveau intermédiaire pour leurs possibilités à long terme. La croissance prévue «pour les pays BRIC [Brésil, Russie, Inde, Chine] aura une incidence continue sur l'économie mondiale, en particulier sur le secteur des matières premières», explique George Faught, CA et pdg d'Aberdeen International Inc., société d'investissement ouverte axée sur l'exploitation minière. «La Chine, en particulier, veut s'assurer un approvisionnement en matières premières qui l'aidera à répondre à ses objectifs et besoins à long terme», dit M. Faught, qui s'attend à ce que la croissance soit au rendez-vous même si l'économie américaine tarde à se redresser. Les pays BRIC, la Chine, surtout, auront un effet d'entraînement sur l'économie mondiale.»

Les économies basées sur les ressources devraient en bénéficier, fait-il valoir, «et le Canada en particulier, vu l'énergie, les matières premières et les métaux de base qu'on y produit : cuivre, nickel, zinc, uranium, produits chimiques destinés à l'agriculture, etc.»

L'industrie automobile nord-américaine, dont les ventes annuelles de véhicules fabriqués aux États-Unis ont chuté de moitié durant la récession et qui a dû recevoir une aide gouvernementale (General Motors et Chrysler), montre de nouveau des signes d'optimisme. Selon Linda Hasenfratz, chef de la direction du fabricant de pièces automobiles Linamar Corp., les survivants devraient connaître une période plus prospère. «Je pense que les dix prochaines années seront très bonnes pour l'industrie qui, il faut bien le reconnaître, a traversé une véritable crise.» Compte tenu de l'insolvabilité de certains grands constructeurs et de leur restructuration obligée, de la hausse du dollar canadien et de l'effondrement de la demande,



Dene Rogers
Président-directeur général,
Sears Canada Inc.



Bill Thomas
Chef de la direction et
associé principal, KPMG Canada



Peter Blake
Chef de la direction, Ritchie Bros.



Paul Beeston
Président et directeur de
l'exploitation, Blue Jays de Toronto

Mme Hasenfratz croit que les entreprises qui ont rationalisé leurs activités, qui ont coupé les coûts et lancé de nouveaux produits se démarqueront au cours des prochaines années. «Ces entreprises renoueront avec les profits et connaîtront une croissance constante.»

Avec 37 usines réparties au Canada, aux États-Unis, en Chine, au Mexique, en Europe et en Asie pour suivre stratégiquement ses clients, Linamar s'internationalise de plus en plus. «Je suis persuadée qu'il faut établir nos usines à proximité des marchés utilisateurs. Je me suis toujours fortement opposée à l'idée de nous établir à l'étranger pour ensuite expédier le produit en Europe et

en Amérique du Nord. Selon moi, c'est une grave erreur car, sur le plan des coûts, c'est une stratégie qui échouera d'ici dix ans.»

Si Mark Carney, gouverneur de la Banque du Canada, craint une décennie de faible croissance et de chômage persistant, Dene Rogers, pdg de Sears Canada Inc., se demande quant à lui d'où viendront les emplois et le revenu disponible qui feront sonner les tiroirs-caisses de ses magasins. «J'ai peur que le plan de relance prenne fin sans que les quelque 500 000 emplois qui ont été perdus dans le secteur privé soient remplacés. Je ne crois pas au retour de l'industrie automobile ou de l'industrie du bois de sciage. Je ne crois pas non plus



Les prédictions du président de l'ICCA

Scruter l'avenir consiste surtout à relever les tendances à long terme qui façonneront la société et le milieu des affaires. Kevin Dancy, président-directeur général de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, croit que certaines questions auront une incidence directe sur la profession comptable au cours des dix prochaines années.

«Je pense qu'il y a quatre ou cinq enjeux liés à notre profession qui se démarquent, indique-t-il. La mondialisation en est clairement un.» Les entreprises s'internationalisent de plus en plus, et les échanges mondiaux s'accroissent, ce qui soulève des questions au sujet des normes internationales en comptabilité, en audit et en formation. La création de normes communes sera avantageuse pour les comptables agréés qui regardent outre-frontière, souligne-t-il. «Cela favorisera la mobilité des professionnels dans le monde.»

La mondialisation continue est étroitement liée au deuxième enjeu relevé par M. Dancy, soit le changement démographique imminent qui suivra le départ à la retraite des baby-boomers.

«Nous devons cibler nos efforts pour attirer les éléments les plus prometteurs vers la profession.» Cette initiative doit s'étendre au-delà des campus universitaires et viser aussi les personnes en milieu de carrière et les nouveaux immigrants.

La mutation technologique continuera d'avoir une incidence majeure. «Quand je suis devenu CA, il n'y avait pas d'Internet, ni de télécopieurs, ni d'ordinateurs, et les téléphones cellulaires étaient rarement utilisés, raconte M. Dancy. L'interconnexion continuera d'évoluer, et le nombre d'appareils mobiles explosera.» Le passage à l'information en temps réel s'accroîtra aussi.

Enfin, la longue remontée après la crise financière internationale et la récession entraîneront certains changements majeurs, selon M. Dancy. Il s'attend à une «ère de renforcement de la réglementation», qui créera une demande et des occasions accrues pour les comptables agréés.

La gestion du risque et de l'incertitude gagnera aussi en importance durant cette décennie. «Les marchés ont mal évalué les risques. Analystes, agences de notation et conseils d'administration... le milieu des affaires n'a pas fait un très bon travail.» M. Dancy mise sur une plus grande transparence de l'information sur les risques commerciaux, et l'intégration des volets du changement climatique et de la durabilité à cette information améliorée. PB

que le secteur des services financiers, qui s'est délesté de 100 000 emplois, réembauchera, car on trouvera moyen de maintenir la productivité, comme c'est le cas actuellement.» Les ventes au détail au Canada ont progressé lentement au second semestre de 2009, soutenues par la reprise des ventes automobiles. Récemment, la Banque mondiale a porté à 2,7 % ses prévisions de croissance de l'économie mondiale pour 2010, contre 2 % en juin 2009, mais elle prévient que des facteurs comme les timides gains sur le marché de l'emploi et la fin de nombreux plans de relance publics pourraient provoquer un ralentissement dans la deuxième moitié de l'année.

Comme la plupart des marchands, M. Rogers surveille les données sur l'emploi, l'état de l'économie et les autres tendances qui influent sur la capacité d'achat de biens et services. Il cite en exemple quatre nouveaux facteurs qui gagneront en importance d'ici dix ans : l'arrivée au Canada de détaillants provenant de pays émergents, l'utilisation de plus en plus répandue d'Internet pour l'achat de biens et services, la personnalisation accrue des produits en fonction des consommateurs (par exemple, Sears vend aujourd'hui 1 900 types d'appareils électroménagers, contre 300 il y a juste 17 ans) et l'importance accrue qu'accordent les entreprises elles-mêmes et les consommateurs à la durabilité de l'entreprise.

Peter Blake, CA et chef de la direction du géant de la vente aux enchères industrielles Ritchie Bros. en Colombie-Britannique,

la décennie sera difficile, la première partie surtout. «Comme en témoignent les états financiers des Blue Jays ou ceux de toute autre entreprise, nous avons tous "mal aux ventes".»

Le baseball s'est généralement toujours bien tiré des récessions ou des périodes de ralentissement économique, mais les choix en matière de divertissement n'étaient pas si nombreux auparavant, dit-il. «Il y a une véritable concurrence pour les dollars consacrés au divertissement, et ne pas le reconnaître, c'est faire fi de la réalité.»

Bien que le Canada ait survécu à la tempête économique avec moins de dommages profonds que les États-Unis, il est aux prises avec des déficits budgétaires, une baisse de productivité et un taux de chômage de près de 2 % plus élevé qu'avant la récession. Ayant consacré de grosses sommes aux programmes de relance l'année dernière, Ottawa semble peu en mesure de stimuler plus l'économie.

Pour les chefs de direction à qui nous avons parlé, des allègements fiscaux ciblés, un développement économique plus intelligent et une promotion plus dynamique du Canada comme endroit à visiter et où investir sont les moteurs de la prospérité de la nouvelle décennie.

«Si nous nous positionnons mieux en réduisant l'endettement, peut-être pourrions-nous attirer davantage d'investisseurs étrangers, dont les entreprises brésiliennes et d'autres nouveaux joueurs sur l'échiquier mondial, explique Joseph Iannicelli. Nous devrions

Le Canada est aux prises avec des déficits budgétaires, une baisse de productivité et un taux de chômage...

a un point de vue particulier sur l'économie au pays et ailleurs. L'entreprise se spécialise dans la vente de machinerie lourde pour la construction, l'agriculture et l'exploitation des ressources naturelles. «Nous avons tendance à partir de la base pour comprendre l'économie. Les clients qui participent aux enchères... sont habituellement les utilisateurs finaux. L'économie, c'est eux, c'est-à-dire les gens qui construisent les routes, les ponts et les immeubles.»

Ritchie Bros a réalisé un chiffre d'affaires de 3,5 milliards de dollars américains l'an dernier. Selon M. Blake, l'avenir de l'économie canadienne repose sur notre abondance de ressources énergétiques et de matières premières. «D'un côté, il y a le pétrole et le gaz, la potasse et l'uranium et les autres ressources naturelles que l'on trouve au Canada. De l'autre, il y a la demande énergétique mondiale, avec des pays comme l'Inde et la Chine et leur taux de consommation des 25 à 50 prochaines années. Voilà, pour moi, l'avenir du Canada : fournisseur de ressources naturelles pour nombre de ces économies.»

En 2008, l'Association canadienne des producteurs pétroliers prévoyait que la consommation mondiale de pétrole passerait de 85 millions de barils par jour à environ 97 millions à 113 millions de barils par jour d'ici 2035. Or, de 23 % à 37 % du pétrole importé par les États-Unis en 2035 pourrait provenir du Canada, contre 19 % en 2008.

Du côté de l'industrie du divertissement, où la concurrence pour le revenu disponible des Canadiens demeure féroce et où les options semblent se multiplier chaque jour, Paul Beeston, FCA et président et directeur de l'exploitation des Blue Jays de Toronto, adopte un ton prudent. Selon lui, malgré la reprise de l'économie mondiale,

aussi investir plus pour créer une nouvelle génération de sociétés canadiennes d'envergure internationale, une nouvelle génération de Bombardier, de SNC-Lavalin et de services financiers. Je ne crois pas qu'il y en ait suffisamment en développement pour que nous puissions être de la partie à long terme.»

Depuis deux ans, le gouvernement canadien s'est affairé à répartir les gagnants des perdants en offrant une aide financière à certaines entreprises uniquement. Les divisions canadiennes de GM et de Chrysler ont bénéficié du soutien des gouvernements fédéral et provincial, qui ont voulu éviter la perte de centaines de milliers d'emplois dans ce secteur. Le soutien, en partenariat avec Washington, des constructeurs d'automobiles établis à Detroit était essentiellement une mesure d'urgence. Mme Hasenfratz croit que les entreprises et les gouvernements doivent désormais adopter une approche plus systématique en matière de politique industrielle. «Nous ne pouvons espérer faire les mêmes choses qu'avant, avec les mêmes gens, et en tirer les mêmes profits», soutient-elle.

«Si nous ne sommes pas compétitifs dans certains marchés, qu'allons-nous faire? Ce qui me fait peur, ce sont les entreprises qui pensent que, si la situation évolue, que ce soit globalement ou en termes de coûts, les choses reviendront à ce qu'elles étaient auparavant. Ce n'est jamais le cas et il faut changer de stratégie. Il faut se demander ce qu'on peut faire aujourd'hui qui nous permettra d'être compétitifs.» C'est ce que Linamar entend faire. «Nous avons passé les cinq ou six dernières années à chercher à diversifier nos activités pour multiplier nos possibilités de croissance et réduire le risque d'une trop grande dépendance vis-à-vis un marché, un

pays ou un secteur donné», d'ajouter Mme Hasenfratz. Comme elle, le pdg de Sears Canada s'inquiète de l'absence d'un plan de croissance. «Le Canada doit créer des emplois dans les secteurs promis à une forte croissance, explique M. Rogers, et il y en a, comme le tourisme, où le gouvernement fédéral peut agir. Je pense aussi qu'il devrait chercher sérieusement à améliorer le niveau de vie des Canadiens en réduisant les taxes sur les produits et services, par exemple les tarifs et les commissions d'interchange pour les cartes de crédit, qui sont plafonnées dans d'autres pays.»

Dene Rogers est particulièrement préoccupé par la taxe de vente harmonisée (TVH) qui entrera en vigueur en Colombie-Britannique et en Ontario au milieu de 2010. Une nouvelle hausse de taxes pourrait favoriser la parité monétaire et les achats en ligne ou de l'autre côté de la frontière, déjà en progression. «C'est bien connu, les consommateurs ne paient pas les taxes sur les produits qu'ils ramènent des États-Unis», souligne-t-il. M. Rogers craint que la TVH incite davantage les gens à faire leurs achats aux États-Unis, privant ainsi les fabricants et les détaillants, Ottawa et Queen's Park de leur part des recettes.

Par ailleurs, le départ massif à la retraite des baby-boomers constitue peut-être le plus grand défi qu'auront à relever les entreprises canadiennes. «Le nombre d'entrées sur le marché du travail, au cours des 15 prochaines années, sera le plus faible des 25 ou 30

perçus comme les principaux moteurs de la croissance économique de la nouvelle décennie.

«Je m'attends à une pénurie de main-d'œuvre technique à l'approche de la retraite des baby-boomers, dit M. Faught. C'est une industrie très cyclique. Il y a eu une longue période de disette où les gens boudaient les écoles techniques ou la formation spécialisée dans les domaines que recherche l'industrie, comme la géologie et le génie minier. Ce n'était pas "sexy" ni particulièrement lucratif. Je pense que la tendance se renverse, mais la pénurie de compétences techniques et de main-d'œuvre spécialisée est bien réelle.»

Il se peut que les aînés en viennent à être plus nombreux que les adolescents dans les centres commerciaux, mais les détaillants ne prévoient pas d'énormes changements. «Les départs à la retraite massifs ne nous touchent pas beaucoup, souligne M. Rogers. Le changement le plus important, selon moi, est la diversification de la population. Près de la moitié des Torontois sont nés à l'étranger. Pour nous, c'est une indication que nous devons varier notre offre et joindre les clients qui cherchent des choses différentes, que ce soit un vêtement d'une taille particulière ou des produits de beauté qui plaisent aux Asiatiques ou aux Africains.»

En Europe, le Canada est de plus en plus perçu comme un vilain en matière d'environnement, car l'exploitation des sables bitumineux consomme beaucoup d'énergie. Il est fort peu probable que

Kevin Dancey s'attend à une «ère de renforcement de la réglementation» qui créera une demande...

dernières années», précise Bill Thomas, chef de la direction et associé principal de KPMG (Canada). «C'est un facteur crucial auquel nous devons réagir, si nous voulons attirer et embaucher les gens les plus prometteurs.» Le cabinet d'expertise comptable ainsi que de services-conseils, qui compte un effectif de 5 000 personnes, a ajouté à ses rangs 1 200 nouvelles recrues l'an dernier.

L'armée croissante de baby-boomers retraités et à l'aise offrira toutefois une multitude d'occasions aux entreprises. Les consommateurs auront beaucoup plus de temps pour défendre leurs intérêts économiques, et il se pourrait fort bien que le type de mobilisation du pouvoir gris qui avait forcé le gouvernement Mulroney à faire marche arrière lors de la réforme des pensions au milieu des années 1980 devienne fréquent.

«Leur influence sur le programme politique s'accroîtra au fur et à mesure qu'ils vieilliront et demanderont des services, ajoute M. Iannicelli. Je pense, par exemple, qu'ils utiliseront leur poids politique pour pousser les soins de santé privés dans l'espace canadien.» Les employeurs devront probablement opérer des changements pour éviter l'exode des travailleurs plus âgés. «Les employeurs toléreront davantage les horaires ou autres modalités de travail modifiés, notamment les postes permanents à temps partiel ou à trois jours semaine, afin de répondre aux besoins des personnes qui, autrement, prendraient leur retraite, ou des jeunes qui cherchent un meilleur équilibre travail-vie personnelle», explique M. Iannicelli.

La vague imminente des départs à la retraite pourrait aussi frapper durement les secteurs de l'énergie et des ressources, déjà

nous abaissions le niveau de production pour des raisons environnementales, ou que les États-Unis le souhaitent. «Le vrai problème, selon M. Faught, se situe du côté des émissions de carbone provenant de la combustion du gaz naturel utilisé dans le processus d'extraction du pétrole. C'est plutôt ironique que la voisine de l'Alberta, la Saskatchewan, possède les plus grandes réserves d'uranium au monde.» Pour lui, ce serait logique que cette province préconise la construction de réacteurs nucléaires pour extraire le pétrole des sables bitumineux de façon plus respectueuse de l'environnement.

Prendre le virage environnemental est un impératif pour les entreprises soucieuses de leur image auprès des clients et des employés potentiels. «Pour les jeunes d'aujourd'hui, c'est clairement une priorité absolue et un problème à régler, dit M. Rogers. L'avantage économique lié à la capacité de réduire les coûts énergétiques sera un puissant incitatif à l'amélioration du niveau de vie à l'échelle planétaire, et je pense que les détaillants qui rateront ce train passeront à côté de quelque chose d'important.»

Prendre le virage vert peut également aider à combler le vide que laisseront les baby-boomers lorsqu'ils partiront à la retraite. KPMG, qui est bien établi sur les campus un peu partout au pays, a constaté que ses programmes axés sur l'environnement et la collectivité aident au recrutement.

Ce qui intéresse les étudiants de nos jours? La responsabilité sociale d'entreprise, l'importance accordée à l'écologie et la façon dont les employeurs intègrent ces questions, de dire M. Thomas.

Paul Brent est rédacteur à Toronto.

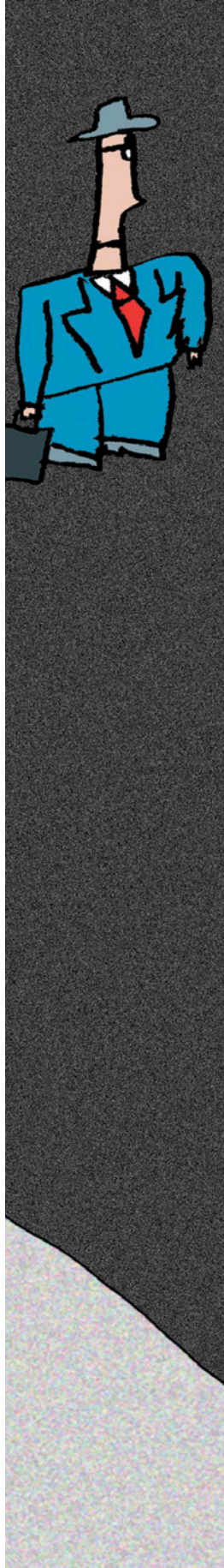
Le débat sur l'adoption des IFRS fait actuellement rage aux États-Unis. La SEC y croit toujours, mais réussira-t-elle à l'imposer?

Par Lawrence Richter Quinn

Les IFRS aux soins intensifs?

IL SUFFIT DE PASSER QUELQUES MINUTES avec Mariam Morris pour comprendre pourquoi tant de cadres financiers dans le monde se demandent si les États-Unis passeront un jour pleinement aux IFRS. Quelques minutes de plus et on pourrait même croire que le dossier est tout simplement mort au feuilleton. Mariam Morris a déjà occupé le poste de directrice financière chez Sucampo Pharmaceuticals. Cette entreprise de taille moyenne, établie à Bethesda (Maryland), avait deux filiales internationales, l'une à Londres et l'autre au Japon, quand la Securities and Exchange

Illustration : MIKE CONSTABLE





Commission (SEC) a publié sa «feuille de route» vers les IFRS à la fin de 2008. Le passage à un même régime comptable était donc logique pour elle.

Sucampo, qui devait appliquer trois référentiels comptables différents, s'intéressait vivement au programme d'adoption anticipée que le président de la SEC, Christ Cox, préconisait. Mais, en rétrospective, Mariam Morris n'est pas vraiment déçue que la SEC tarde à réviser sa feuille de route.

«Si je comprends bien, il y a de la résistance à la SEC, et l'ambivalence ne me surprend pas, confie-t-elle. Étant donné la pression actuelle sur les bénéficiaires, je ne recommanderais pas l'adoption immédiate des IFRS, justement à cause du degré de latitude et d'interprétation en cause et des questions que soulèvent des cas comme celui de Bernard Madoff. J'attendrais que les marchés se calment sur le plan de la réglementation. Prenons la comptabilisation à la juste valeur : c'est un cauchemar si les marchés sont volatils. La valeur monte un jour et baisse le lendemain. De toute façon, je ne suis pas en faveur des grandes refontes : elles peuvent entraîner une avalanche de problèmes. Une approche par étapes permet de jauger les réussites et les échecs et de réagir en conséquence.»

Pour le moment, les Canadiens ne s'intéressent pas beaucoup au débat en cours aux États-Unis, à savoir si la convergence vers les IFRS ou leur adoption se produira, quand et comment. Mais les choses pourraient vite changer si la SEC décidait tout à coup que ni la convergence ni l'adoption ne sont judicieuses pour les sociétés américaines ouvertes et fermées.

Les IFRS sont-elles en train de mourir à petit feu aux États-Unis? La réponse varie beaucoup.

D'un côté, il y a les cadres d'entreprise «sur le terrain» qui ont déjà de l'expérience avec les IFRS aux États-Unis ou à l'étranger, au sein de sociétés plus modestes que les multinationales (un groupe

qui grossit rapidement et de plus en plus désenchanté). De l'autre côté, il y a les entreprises qui ont le plus à gagner monétairement de la mise en œuvre des IFRS comme les grandes sociétés axées sur la vente, ou qui ont une présence internationale si forte qu'il est évidemment illogique pour elles de s'accrocher aux PCGR américains dans un monde de plus en plus axé sur les IFRS.

Cependant, les deux camps s'entendent sur un point : la SEC prend beaucoup trop de temps pour clarifier ses intentions et ses attentes à court et à long termes en ce qui a trait aux IFRS. Exigera-t-elle l'adoption ou la convergence, et selon quel échéancier?

De fait, la SEC ne dit plus rien sur les normes depuis la publication de son projet de «feuille de route» dans le *Federal Register*

«La question qu'on entend le plus est : “Quand exigera-t-on des entreprises qu'elles passent des PCGR américains actuels aux IFRS?”»...

le 21 novembre 2008, où, tel que prescrit par la loi, elle sollicitait les commentaires des parties prenantes. Étonnamment, elle en a reçu très peu (environ 200 lettres dont à peu près 70 provenaient de sociétés non financières, presque toutes des sociétés Fortune 500). Depuis, personne à la SEC n'a prononcé de discours sur le sujet, et aucun autre document officiel n'a été publié. (La SEC a refusé de répondre à nos questions.)

Selon les deux camps, il est pratiquement sûr que ce silence entraînera des coûts inutiles pour les parties prenantes, certainement sur le plan monétaire, mais aussi en termes d'efficacité opérationnelle et peut-être de crédibilité quant au traitement des chiffres.

Une grande chaîne d'épicerie américaine offre une illustration de la paralysie du processus lié aux IFRS. L'entreprise a embauché un expert financier ayant de l'expérience avec les IFRS, le chargeant de mettre en œuvre sa nouvelle stratégie en matière de normes.

L'AICPA préconise un échéancier de trois à cinq ans pour la transition vers les IFRS

Dans son allocution lors du forum du Financial Accounting Standards Board, le 16 juin 2008, Barry Melancon, président et chef de la direction de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), a plaidé en faveur d'une transition ordonnée et d'un échéancier raisonnable de trois à cinq ans pour l'adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS) par la profession comptable américaine. Le but du forum était d'ouvrir le dialogue sur l'opportunité et la façon de faire passer le système d'information financière américain aux IFRS, et de définir sommairement les prochaines étapes du processus.

«Les comptables américains sont de plus en plus sensibilisés à l'arrivée des IFRS pour les sociétés ouvertes, et la plupart pensent qu'il faudra de trois à cinq ans pour s'y préparer», a-t-il expliqué aux représentants des professions comptables et

financières américaines et internationales, ainsi que d'autorités de réglementation fédérales ou d'États, dont la Securities and Exchange Commission et l'Internal Revenue Service. Cet avis est partagé par la majorité des membres de l'AICPA interrogés au printemps 2008.

Le 15 mai 2008, l'AICPA a lancé www.IFRS.com, un nouveau site Web développé en partenariat avec CPA2Biz (www.CPA2Biz.com), afin d'informer les membres de l'institut et les professionnels des finances sur les IFRS.

Le 18 mai 2008, le conseil d'administration de l'AICPA a voté en faveur de la nomination de l'International Accounting Standards Board, l'organisme qui promulgue les IFRS, à titre d'organisme comptable aux fins de l'application de ces normes aux États-Unis.



Il devait y consacrer 40 % de son temps. Aujourd'hui, les travaux liés aux IFRS sont en suspens.

Codexis, un fabricant californien d'enzymes pour les secteurs pharmaceutiques, énergétiques et environnementaux, a également embauché des spécialistes des IFRS dans le but de passer à ces normes cette année, si son premier appel public à l'épargne est fructueux. «Nous sommes extrêmement intéressés par les IFRS et nous attendons que la SEC nous dise comment procéder», dit Kristen Pan, comptable principale, produits.

Les jours où l'adoption éventuelle des IFRS aux États-Unis était une question de forme (et non plus de fond) sont donc révolus. «La question qu'on entend le plus est : "Quand exigera-t-on des entreprises qu'elles passent des PCGR américains actuels aux IFRS?"», ajoute Bruce Pounder, président de l'entreprise de formation en

comptabilité Leveraged Logic, établie à Asheville (Caroline du Nord), et auteur de l'ouvrage *Convergence Guidebook for Corporate Financial Reporting* (John Wiley & Sons, Inc.). «Je réponds que cela n'arrivera jamais. Elles n'auront jamais à le faire, sûrement pas les sociétés ouvertes, ni les sociétés fermées, qui sont beaucoup plus nombreuses. Elles n'auront pas à le faire, car les États-Unis n'ont pas de raison aussi impérieuse que les autres pays de prendre cette direction.»

Selon Thomas Selling, ancien professeur à la Thunderbird School of International Management à Glendale (Arizona), ancien Academic Fellow au bureau du directeur des services comptables de la SEC il y a 15 ans environ et auteur du blogue *The Accounting Onion* : «Selon les répondants à un sondage que j'ai mené sur l'adoption des IFRS aux États-Unis, les IFRS ne sont pas jugées supérieures aux PCGR, et les efforts visant à rapprocher les deux référentiels comptables n'en valent pas la peine, sauf si vous êtes auditeur pour l'un des Quatre Grands ou si vous travaillez dans une société Fortune 500.

En résumé, la SEC devrait revenir en arrière et abandonner son projet de "feuille de route".» Les faits et les résultats de sondages semblent valider le manque d'enthousiasme des lecteurs de Thomas Selling.

Selon une étude menée par Grant Thornton l'année dernière auprès de plus de 800 personnes provenant de sociétés ouvertes, à peine 23 % des répondants ont dit qu'une organisation internationale indépendante comme l'International Accounting Standards Board (IASB) devrait établir les normes comptables pour les entreprises américaines.

«Lors de récentes rencontres avec des clients IFRS potentiels, nombre d'entre eux m'ont dit qu'aucun d'entre eux n'a demandé à les adopter», explique Steve Lyman, associé en services-conseils au bureau de Grant Thornton, à Atlanta (Géorgie). «Comme nos clients n'ont aucun sentiment d'urgence face aux IFRS, celles-ci

Les autorités canadiennes de réglementation refusent de reporter l'échéance

Partant du principe que les Américains adopteront les IFRS, les Canadiens portent peu d'attention aux échanges entre les autorités de réglementation et les entreprises sur la façon d'y parvenir. En fait, que les IFRS soient ou non adoptées aux États-Unis, les entreprises établies au Canada, même celles qui exercent des activités aux États-Unis, peuvent déjà déposer leurs états financiers en IFRS auprès de la SEC sans avoir à faire de rapprochement.

De plus, selon des propositions des Autorités canadiennes en valeurs mobilières, les sociétés ouvertes canadiennes auront encore la possibilité d'établir leurs états financiers selon les PCGR américains, ce qui pourrait également être le cas pour la plupart des filiales de sociétés fermées américaines.

Par ailleurs, les autorités de réglementation du Canada restent déterminées à exiger des entreprises de ce pays qu'elles se

conforment aux IFRS d'ici 2011, et elles semblent insensibles au débat en cours aux États-Unis.

«Notre Conseil des normes comptables (CNC) n'est pas lié à ce qui se passe chez nos voisins; il est plutôt indépendant», souligne Darla Sycamore, fiduciaire à la Fondation de recherche des dirigeants financiers canadiens (FRDFC). La FRDFC est l'institut de recherche de Dirigeants financiers internationaux du Canada (DFI Canada), une association professionnelle de hauts dirigeants financiers.

«Au printemps dernier, de nombreux Canadiens souhaitaient qu'on retarde la mise en œuvre des IFRS, mais le CNC a fait valoir qu'il n'y avait pas de "bon moment" pour le faire et que le délai accordé aux entreprises canadiennes depuis 2006 était amplement suffisant. Les IFRS sont une cible très "mobile". La complaisance n'est pas une option.»

sont au bas de leur liste de priorités. Un de mes clients compare le passage aux IFRS à la conversion au système métrique. L'idée semblait bonne à l'époque et elle avait des appuis, mais elle n'a jamais pris aux États-Unis, même si le système métrique est utilisé partout ailleurs dans le monde.»

Les gens d'affaires des États-Unis ne déplorent pas tous l'arrivée des IFRS, loin de là. Certaines des plus grandes multinationales américaines appuient avec enthousiasme leur adoption et le mouvement de convergence, et plusieurs ont pris des mesures anticipées en ce sens.

Dans un sondage effectué en 2008 par la société de conseils Accenture auprès de plus de 200 chefs des finances (CF) de sociétés affichant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 milliard de dollars US, 83 % des répondants ont indiqué que les IFRS étaient une bonne occasion d'opérer un changement transformationnel d'envergure pour récolter des avantages commerciaux au-delà de la conformité.

Stewart Glendinning, chef de la direction financière chez Molson Coors à Denver, est optimiste : «Notre enthousiasme ne faiblit pas, vu ce que les IFRS signifient pour nous. Si nous pouvions présenter l'information financière selon un même référentiel, la comparaison avec nos pairs à l'échelle internationale, notamment SAB Miller, Heineken et Carlsberg, serait plus facile pour nous et nos investisseurs.»

Selon lui, l'adoption des IFRS permettra aux entreprises d'assurer une gestion plus uniforme, dans l'ensemble des régions du globe. «Par exemple, recruter à l'étranger des personnes qui connaissent les PCGR américains est ardu. Plus nous nous rapprochons des États-Unis, moins c'est difficile, mais l'application d'un seul référentiel aiderait à régler le problème.»

Stewart Glendinning croit que c'est le bon moment pour la conversion. «Nous voulons réduire nos coûts et accroître notre bénéfice. L'une des façons d'y arriver est de rationaliser les services administratifs, y compris nos systèmes comptables. Nous avons un système comptable distinct pour chacune des régions où nous sommes présents. Or, nous aimerions passer à un système unique et aux IFRS en même temps. Selon moi, beaucoup d'entreprises américaines comparables à la nôtre sont dans la même situation.»

Autre exemple : Thomson et Reuters ont fusionné, l'entreprise s'est retrouvée avec trois référentiels comptables (PCGR canadiens, américains et IFRS). L'an dernier marquait la fin de son projet de 18 mois visant à ne plus utiliser que les IFRS. «Thomson Reuters a été l'une, au meilleur de mes connaissances, des premières grosses entreprises sises aux États-Unis à le faire», explique Adrian Tannian, qui a dirigé l'initiative du côté de la comptabilité. «Pour nous, ce n'était pas une perte de temps, mais plutôt une question d'accélérer ce qui nous semblait inévitable.»

Malgré ces témoignages positifs, l'optimisme au sujet des IFRS semble être l'exception plutôt que la règle, car les grandes entreprises sont nombreuses à penser qu'elles n'auront pas assez de temps pour les mettre en œuvre.

Ce qui n'aide pas, c'est que les promesses initialement liées aux IFRS, une réduction importante des coûts liés aux rapports

financiers et l'important RCI découlant de la conversion à un régime comptable unique, ou la possibilité pour les investisseurs de comparer des «pommes avec des pommes» ne se réaliseront probablement pas.

De nouvelles réserves surgissent aussi chez Microsoft, où un haut dirigeant s'occupe depuis longtemps du dossier IFRS et où l'on espérait que leur adoption génère des économies. «Nous suivons les IFRS depuis des années et nous agissons proactivement à mesure que le processus évolue», indique Robert Laux, directeur principal, comptabilité et information financières à Redmond (Washington). «Nous avons terminé notre première évaluation de l'incidence de la conversion ou de l'adoption et ne voyons pas

Dans un sondage effectué [...] par Financial Executives International, les IFRS sont passées du deuxième rang, en 2008, au cinquième rang de principaux défis...

d'économies à l'horizon. Cela dit, nous attendons... que la SEC nous éclaire à ce sujet.»

FedEx, établie à Memphis (Tennessee), a également terminé son examen initial des IFRS. Elle s'attend à ce que la SEC aille de l'avant et rende l'adoption obligatoire, mais qu'elle donne au moins plus de temps aux entreprises américaines pour s'y conformer. «Pour moi, les IFRS c'est la SOX et l'an 2000 réunis», résume John Merino, directeur des services comptables.

Même des dirigeants comme Stewart Glendinning de Molson Coors, qui appuient les IFRS, ont des réserves. «Je ne voudrais pas qu'on change juste pour changer, nuance-t-il. Je peux comprendre pourquoi maintes entreprises américaines, surtout celles qui font peu affaire à l'étranger, ne voient pas l'utilité des IFRS. Oui, il pourrait en découler beaucoup d'avantages, mais je n'ai pas consacré beaucoup de temps à cette question. Comme tout le monde, nous attendons des directives de la SEC.»

Les dirigeants d'entreprise et les autorités de réglementation sont d'accord pour dire que d'autres enjeux ont contribué au manque d'enthousiasme. «Il y a deux ans, quand la SEC a présenté sa "feuille de route", les entreprises étaient plus emballées par le passage aux IFRS», dit Tom Hood, chef de la direction de l'association des CPA du Maryland. «C'était avant la récession et la crise financière, et les chefs des finances en avaient moins sur la planche. Maintenant, les grandes sociétés ouvertes se montrent plus sceptiques, plus réalistes quant à ce qui les attend. Les enjeux avec lesquels il faut composer se sont multipliés au cours des 24 derniers mois. Le passage à XBRL s'est révélé être un projet aussi imposant que pourrait l'être celui aux IFRS. À cela s'ajoute l'incertitude créée par les nombreuses politiques publiques de l'heure : soins de santé, avantages sociaux, réforme de la réglementation financière, plafonnement et échange des droits d'émissions et fiscalité.»

Résultat? «Dans un sondage effectué en fin d'année par Financial Executives International, les IFRS sont ainsi passées du deuxième rang, en 2008, au cinquième rang des principaux défis auxquels font face les directeurs financiers», souligne Tom Hood. Presque tous ont mentionné le manque de temps pour se préparer et «bien faire les choses».

«La SEC souhaite, et toutes les autorités de réglementation comptable les jugent nécessaires, deux années d'états financiers historiques comparatifs établis selon les PCGR américains et selon les IFRS», indique Chad Wekelo, fondateur et directeur d'Actualize Consulting à New York, qui a travaillé auprès de deux grandes banques intéressées à cesser d'établir leurs états financiers selon plusieurs référentiels. «La plupart des entreprises devraient commencer à tenir deux comptabilités parallèles au lieu d'essayer de retracer les données plus tard. La question est de savoir quand commencer. Pour l'heure, personne ne se bouscule au portillon et tout le monde en pâtira plus tard.»

Malheureusement, les dommages possibles dépassent largement la question de l'état de préparation des entreprises américaines aux IFRS.

Selon Tom Hood de l'association des CPA du Maryland : «Parce que les IFRS reposent davantage sur des principes que sur des règles, de nombreux dirigeants d'entreprise craignent que les avocats aient beaucoup à se mettre sous la dent, précisément à cause de la latitude accordée par certaines IFRS, ou encore parce qu'elles n'abordent pas certains problèmes ou traitements comptables. Le risque de poursuite en responsabilité est une incertitude majeure. Il faut se rappeler que les États-Unis avaient autrefois un système fondé sur des principes, mais qu'il est passé à un système fondé sur des règles surtout à cause du climat de judiciarisation.»

Dwayne Cook, associé et chef des services professionnels pour la région centratlantique chez Tatum, LLC à Washington (D.C.)

ajoute : «En fait, on a de plus en plus le sentiment de participer à un "nivellement par le bas". On a peur que d'importants compromis soient faits afin d'accélérer la convergence, au dépens d'un ensemble unique de normes comptables de grande qualité à l'échelle mondiale. Il faut plutôt aplanir de manière réfléchie les grandes différences, par exemple, celles liées à la juste valeur, et réduire la complexité, le but ultime étant de favoriser une meilleure prise de décisions en matière de placement.»

Par ailleurs, la SOX continue de hanter les sociétés : des coûts imprévisibles qui explosent, l'impossibilité de savoir avec certitude si tout avait été bien fait après le départ des consultants, le côté «cible mobile» de toute la question.

Par contrecoup, tout le monde cherche à savoir le prix exact de la conversion aux IFRS, une tentative vaine selon plusieurs. «Les estimations varient», affirme David E. Rombough, associé attaché aux bureaux de Toronto et Calgary d'Accenture. «Certains parlent de 0,5 % du chiffre d'affaires. La SEC dit que ce sera plus près de 0,1 % pour ce qui est de la convergence. Il est difficile de donner une réponse en pourcentage global, car les sociétés partent de points très différents. Comme la qualité des données et les systèmes ERP diffèrent d'une entreprise à l'autre, on ne peut établir qu'un coût approximatif.»

«Je pense que le coût sera différent pour chaque entreprise», renchérit John J. Barry, directeur, IFRS, chez PricewaterhouseCoopers à New York. «Ce n'est pas vraiment calculable. À ma connaissance, personne ne s'est encore vraiment penché sur la question ou alors



**Vous fournissez
des rapports.**

**Nous fournissons
des rapports directs.**

Nous vous présentons les candidats qualifiés dont vous avez besoin – des professionnels financiers qui correspondent en tous points à vos exigences.

Avec un accès immédiat à plus de 2 millions de professionnels financiers, aucune autre entreprise ne possède un réseau aussi étendu que Robert Half Finance et Comptabilité. Pensez à nous comme votre ligne directe vers des rapports directs.



Robert Half®
Finance et Comptabilité

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

de façon très globale. Je ne sais pas s'il existe des outils permettant d'estimer les coûts exacts.»

Alors que le monde attend que la SEC se prononce, certaines organisations vont de l'avant. C'est le cas pour les PME, auxquelles l'IASB a présenté, l'an dernier, un ensemble «simplifié» et présument moins coûteux de normes comptables qui devraient leur faciliter l'entrée dans le monde des IFRS.

Seul bémol : en bout de ligne, les bailleurs de fonds et autres contreparties financières des PME devront approuver le changement, puisque les conventions de prêts et autres documents ont été rédigés selon les PCGR américains. C'est également le cas pour nombre d'entreprises à capital fermé des États-Unis, très présentes ailleurs dans le monde qui font le saut parce que le passage aux IFRS constitue une étape logique de leur stratégie commerciale.

«En juillet dernier, l'IASB a publié un référentiel à l'intention des PME qui est moins coûteux à implanter que le référentiel destiné aux grandes entreprises», explique Sean Lager, l'associé responsable des affaires internationales chez Frazier & Deeter, cabinet comptable et d'audit à Atlanta (Géorgie). «Les PME américaines peuvent maintenant utiliser ces normes si elles le souhaitent. Le hic ici, c'est que la PME qui veut faire le changement devra au préalable obtenir l'autorisation de sa banque ainsi que de ses autres partenaires financiers, car ce sont les conventions de prêts qui déterminent les règles de présentation de l'information financière.»

«Parallèlement, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) fait activement la promotion des IFRS auprès des PME», précise Paul Cherry, président du Standards Advisory Council de l'IASB et ancien président du Conseil de surveillance de la normalisation comptable du Canada. «L'AICPA a affirmé que les IFRS font autorité, qu'elles sont crédibles et que leur respect peut mener à une opinion d'audit sans réserve, toujours dans le contexte des sociétés fermées. Mais il est trop tôt pour savoir dans quelle mesure on les utilisera.»

En 2008, Barry Melancon, PDG de l'AICPA, a donné le ton en demandant une transition ordonnée et réfléchie aux IFRS. «Les comptables américains constatent de plus en plus que les sociétés

ouvertes devront passer aux IFRS, et qu'il faudra de trois à cinq ans pour se préparer», avait-il alors affirmé lors d'une réunion du Financial Accounting Standards Board (FASB).

Depuis, le groupe se sert de Webinaires, d'un site Web spécialisé et d'autres moyens didactiques pour favoriser le processus.

Peu importe ce que la SEC décidera, l'IASB et le FASB collaborent actuellement à de nombreux projets de convergence avec les IFRS.

«Même si le FASB compte mener à terme tous les projets visés par son protocole d'entente avec l'IASB, l'adoption des changements connexes entraînera des coûts importants pour les sociétés américaines tant ouvertes que fermées, que la SEC rende ou non

Alors que le monde attend que la SEC se prononce, certaines organisations vont de l'avant. C'est le cas pour les PME, auxquelles l'IASB ...

obligatoire l'adoption des IFRS», dit Patrick Finnegan de l'IASB. «De ces projets découleront des améliorations notables pour les investisseurs. Mieux vaudrait adopter ces changements une seule fois que d'engager des coûts deux fois en appliquant les changements apportés aux PCGR américains, puis en convergeant avec les IFRS. Il serait donc avantageux d'adopter tout de suite les IFRS. Alors, pourquoi ne pas adopter un référentiel unique, que tout le monde peut utiliser, et le faire maintenant?»

Pour mettre en œuvre les IFRS de manière efficace et rentable, les entreprises américaines doivent changer la façon dont elles conçoivent la comptabilité et ses rapports avec leurs activités de base.

C'est ce qu'affirme Peter Welch, fondateur de Sox International et de Contractual CFO, deux sociétés qui offrent des formations et des programmes d'autoapprentissage sur les IFRS aux cadres d'entreprise et aux comptables. «Avec les IFRS, il faut examiner chaque opération importante et se demander s'il s'agit de revenus à proprement parler, combien a été gagné sur le plan économique et sur quelle période, explique-t-il. Vous percevez les fonds : devez-vous les comptabiliser en produits ou en produits constatés d'avance?

Quelle portion représente réellement les produits gagnés et quelle portion s'applique à un contrat dont la durée dépasse largement 12 mois? En bout de ligne, il faut tenir compte de la réalité économique de l'entreprise. Certaines questions ne se sont jamais posées sous le régime des PCGR américains; il s'agissait simplement de suivre les règles et d'obtenir l'aval des auditeurs. Si nous ne pouvons changer cette manière de penser, la route vers les IFRS sera longue et semée d'embûches. C'est une erreur qu'aucune partie prenante ne peut se permettre.»

Lawrence Richter Quinn est rédacteur à la pige et réside à Atlanta.

DERNIÈRE heure

Le 24 février dernier, la SEC publiait un énoncé établissant clairement qu'elle croit toujours qu'un référentiel comptable unique de la plus haute qualité et entériné à l'échelle mondiale serait avantageux pour les investisseurs américains. La SEC indiquait également qu'elle continue d'être favorable à la convergence entre les PCGR américains et les IFRS. De plus, elle prépare actuellement un plan de travail destiné à l'aider à évaluer les effets qu'aurait, sur le marché des valeurs mobilières, l'adoption des IFRS par les entreprises américaines. D'ici 2011, si le plan de travail et les différents projets de convergence sont menés à bien, la SEC pourra décider de l'intégration ou non des IFRS dans le système d'information financière américain.

Aider vos clients à trouver la bonne source de financement peut se faire aisément.



Lorsque vous conseillez des clients qui exploitent une PME, assurez-vous de leur présenter toutes les options de financement qui s'offrent à eux. La trousse ***Outils d'aide au financement pour les PME*** peut aider vos clients à jouer leurs meilleurs atouts en leur faisant découvrir des solutions de rechange aux sources de financement conventionnelles et en leur permettant d'être mieux préparés pour en discuter avec vous.

Vos clients y trouveront des renseignements pratiques sur les différentes structures de financement et l'élaboration d'un plan d'affaires, de même que des études de cas fondées sur des situations vécues. Le CD d'accompagnement comprend des listes de contrôle et des feuilles de travail qui aideront vos clients à analyser leurs besoins de financement et à se préparer à aborder les différentes étapes avec plus de confiance.

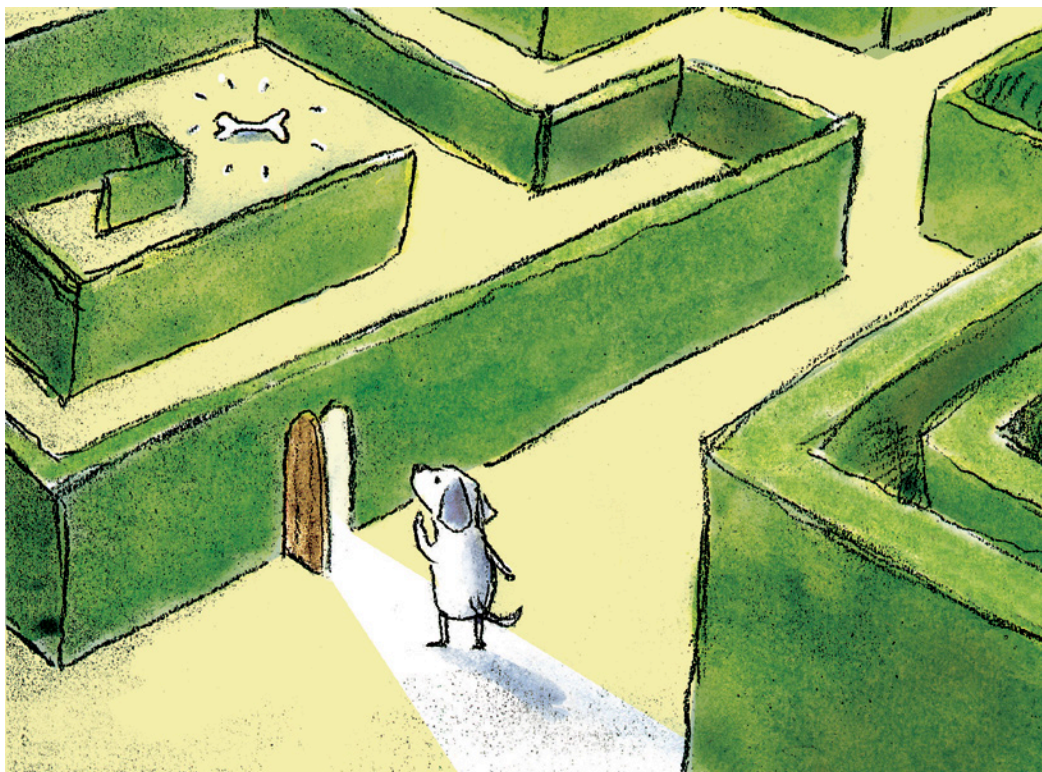
Rabais à l'achat de cinq trousse ou plus.



Commanditée par la
Banque de développement du Canada

La théorie et la pratique

L'arrêt *Rothermere* semble montrer que l'ARC a plus d'un tour dans son sac relativement aux demandes de remboursements d'intérêts



L'application des dispositions dites «avec les adaptations nécessaires» (*mutatis mutandis*) contenues dans la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) est une pratique qui, de par sa nature même, est marquée d'incertitude. Une récente cause, *Lord Rothermere Donation c. Sa Majesté la Reine* [2007-1938(IT)G], jette un éclairage utile sur les principes qui sous-tendent leur application en général. Elle remet en question la position de l'Agence du revenu du Canada (ARC) qui, dans les faits, prive certaines sociétés du remboursement des intérêts sur les montants ayant fait l'objet d'une cotisation en vertu de la partie XIII de la LIR. Ces dispositions servent à intégrer par renvoi d'autres dispositions de la LIR destinées à être applicables à la disposition particulière concernée.

La LIR contient plus de 100 dispositions de ce genre. Habituellement, leur libellé prévoit que les sections X et Y (ou les articles ceci ou cela) s'appliquent «avec les adaptations nécessaires aux points de détail». Avant 1985, de telles dispositions auraient pu se lire «les sections X et Y s'appliquent *mutatis mutandis*» (ce qui signifie, avec les changements de détail nécessaires).

Il ne fait aucun doute que l'à-propos de la modification de dispositions intégrées pour que celles-ci puissent s'appliquer de façon appropriée à la disposition concernée est une question subjective, qui dépend du libellé, des circonstances, de la compréhension qu'a le lecteur de l'intention visée par le législateur avec la disposition concernée et la disposition intégrée par renvoi, et des options raisonnables disponibles. Le jugement *Rothermere* porte sur l'application de la disposition «avec les adaptations nécessaires» du par. 227(7) de la

LIR. Il s'agit d'une disposition de cotisation qui s'applique lorsqu'un non-résident présente une demande de remboursement de l'impôt de la partie XIII en vertu du par. 227(6) et que le ministre n'est pas convaincu que la personne a droit au remboursement demandé. Par conséquent, «le ministre établit une cotisation pour tout montant payable par une personne en vertu des parties XII.5 ou XIII et lui envoie un avis de cotisation. [...] Les articles 150 à 163, les par. 164(1) et (1.4) à (7), les articles 164.1 à 167 et la section J de la partie I s'appliquent alors, avec les adaptations nécessaires». Le par. 227(7) intègre donc par renvoi le par. 164(3), qui prévoit le remboursement des intérêts sur l'impôt payé en trop.

Dans sa version sans «les adaptations nécessaires», le par. 164(3) prévoit que la date à partir de laquelle le remboursement des intérêts sera calculé correspond au dernier en date des jours suivants :

1. a) si le contribuable est un particulier, le 30^e jour suivant la date d'exigibilité du solde qui lui est applicable pour l'année; b) si le contribuable est une société, le 120^e jour suivant la fin de l'année;
2. c) si le contribuable est : i) une société, le 30^e jour suivant celui où sa déclaration de revenu pour l'année a été produite en conformité avec l'article 150, sauf si la déclaration a été produite au plus tard à la date d'échéance de production qui lui est applicable pour l'année, ii) un particulier, le 30^e jour suivant celui où sa déclaration de revenu pour l'année a été produite en conformité avec l'article 150 (dans *Rothermere*, la disposition faisait mention du 45^e jour plutôt que du 30^e);
3. d) dans le cas du remboursement d'un paiement en trop d'impôt, le jour où il y a eu paiement en trop (dans le cas du remboursement d'une somme en litige pour laquelle le contribuable a présenté une demande de remboursement en vertu du par. 164(1.1), une quatrième date s'applique aussi).

Dans *Rothermere*, l'appelante, une fiducie établie au Québec en juin 2001, avait engagé la procédure de liquidation de deux sociétés de placement non résidentes dont elle était propriétaire et elle avait reçu les biens de ces sociétés. Elle avait alors aussi demandé une décision anticipée pour qu'on lui confirme que l'impôt de la partie XIII ne s'appliquait pas. La Direction des décisions de l'ARC avait cependant refusé de se prononcer et l'appelante avait versé à l'ARC 25 % du dividende réputé en deux tranches : une première, le 13 juillet 2001 et l'autre, le 19 septembre 2001.

Par la suite, le 7 décembre 2001, l'appelante avait produit des formulaires NR7 R, en vertu du par. 227(6) de la LIR, demandant le remboursement des retenues d'impôt effectuées conformément à la partie XIII, que l'ARC avait reçues les 10 et 13 décembre 2001 respectivement. Le 12 février 2003, l'ARC avait émis deux cotisations en vertu du par. 227(7), refusant les demandes de remboursement des sommes versées. L'appelante avait produit des avis d'opposition à ces cotisations. Le 5 février 2007, près de quatre ans plus tard et près de six ans après le paiement de l'impôt, l'ARC avait émis de nouvelles cotisations, encore une fois, présume-t-on, en conformité avec le par. 227(7), accordant le remboursement des retenues d'impôt versées. On peut lire, à la toute fin de ce paragraphe, que «les paragraphes 164(1) et (1.4) à (7), les articles 164.1 à 167 et la section J de la partie I s'appliquent alors, avec les adaptations nécessaires».

Selon ces nouvelles cotisations, le calcul des intérêts remboursables en vertu du par. 164(3) avait commencé à la date de réception par l'ARC des formulaires NR7-R, à savoir le 10 et le 13 décembre 2001. L'appelante s'opposait aux nouvelles cotisations au motif que le calcul des intérêts aurait dû commencer à la date du paiement en trop, à savoir les 13 juillet et 19 septembre 2001. Dans cette cause, il s'agissait de savoir comment le par. 164(3) devait être modifié pour prévoir la date à partir de laquelle l'ARC devait calculer les intérêts remboursables. La Cour canadienne de l'impôt (CCI) a conclu que les intérêts devaient être calculés à compter du 45^e jour suivant la production de la demande écrite de remboursement du particulier en vertu du par. 227(6), par la modification du sous-alinéa 164(3)c(ii), de façon à y remplacer la date de production de la déclaration de revenu par la date de production des formulaires NR7 R.

Tout en reconnaissant que la portée d'une déclaration de revenu est bien différente de celle d'une demande écrite, la CCI a conclu que le contribuable devait fournir des renseignements semblables dans les deux cas, et qu'il n'était donc pas déraisonnable, aux fins du par. 227(7), de procéder à cette modification, qui correspond à l'esprit de la loi et à l'intention du législateur.

...l'à-propos de la modification de dispositions intégrées pour que celles-ci puissent s'appliquer de façon appropriée [...] est une question subjective...

Ce faisant, la CCI a également déterminé que «la date d'exigibilité du solde» mentionnée à l'alinéa 164(3)a) pouvait être ignorée, vu que l'impôt de la partie XIII est payable en entier. En l'espèce, la date d'application modifiée était postérieure à la date où, selon l'alinéa 164(3)d), il y avait eu paiement en trop.

La CCI a conclu que le libellé actuel de la disposition de modification est plus large que le libellé précédent qui incluait l'expression latine *mutatis mutandis* (dans la version en anglais seulement), et que les tribunaux canadiens avaient interprété comme signifiant que les modifications permettaient les changements nécessaires aux points de détail, mais non les changements de fond. Dans *Rothermere*, le juge Archambeault a conclu que l'expression «*with such modifications as the circumstances require*» utilisée après 1984 n'exigeait pas que les modifications soient restreintes aux «points de détail» comme dans la version latine précédente, mais qu'il fallait imposer certaines restrictions aux adaptations «nécessaires».

La CCI a conclu, relativement au par. 164(3), que «le législateur avait l'intention [...] d'appliquer aux non résidents redevables de l'impôt de la partie XIII la politique fiscale régissant le paiement d'intérêts aux contribuables (y compris les non résidents) redevables de l'impôt de la partie I», cette politique incluant «une période de traitement sans intérêt, lorsque le contribuable redevable de l'impôt de la partie I demande un remboursement de l'impôt qu'il a payé, soit par retenue à la source, soit par acompte provisionnel, soit à la date d'exigibilité du solde». Vu la fréquence à laquelle on trouve des dispositions de modification dans la LIR, il est assez surprenant que l'ARC n'ait été appelée à exprimer son point de vue

sur celles-ci que rarement. Or, l'interprétation la plus claire de la Direction des décisions de l'ARC, exposée dans la décision en impôt 2007-0228081E5, se rapproche du cas *Rothermere*, puisqu'on y traite de l'application du par. 164(3) aux remboursements de l'impôt de la partie XIII, sauf que cette opinion concerne des remboursements à une société plutôt qu'à un particulier. De plus, elle porte sur une cotisation émise en vertu du par. 227(10.1) plutôt que du par. 227(7). Le passage final de ces deux dispositions est identique, mais le par. 227(10.1) s'applique lorsque l'ARC a émis une cotisation sans qu'on le lui demande, tandis que le par. 227(7) s'applique à une cotisation émise après que l'ARC a refusé au contribuable la demande présentée en application du par. 227(6) pour obtenir un remboursement de l'impôt de la partie XIII déjà payé.

La situation prévue au par. 227(10.1) peut se produire, par exemple, lorsqu'une société canadienne effectue une retenue de 10 % au titre de l'impôt de la partie XIII sur une redevance qu'elle verse à sa société mère résidant aux É.-U. pour une marque de commerce. L'ARC vérifie l'opération et détermine que le montant de la redevance est supérieur à un montant de pleine concurrence.

L'ARC refuse donc la déduction de la redevance excédentaire payée par la société résidant au Canada et détermine qu'elle est réputée constituer un dividende versé au non-résident. La retenue d'impôt sur le dividende réputé s'établit à 5 % en vertu de la convention fiscale américaine, de sorte qu'une cotisation est émise à la société mère non-résidente pour un remboursement de l'impôt payé en trop en vertu de la partie XIII. Dans les causes portant sur les prix de transfert pratiqués par les multinationales, cela peut représenter des millions de dollars.

Selon la décision, dans les circonstances, le sous-alinéa 164(3)c) (i) serait modifié pour que les intérêts soient calculés à compter de la date d'émission d'un avis de cotisation plutôt qu'à compter de la date de production d'une déclaration de revenu. L'alinéa 164(3)b) («le 120^e jour suivant la fin de l'année») serait ignoré, car, selon la décision, cette période de 120 jours n'est pertinente que si la société a produit à temps une déclaration en vertu de la partie I pour une année d'imposition donnée. L'alinéa 164(3)d), où il est fait mention du jour où il y a eu paiement en trop, demeurerait inchangé. Cette position, où l'on ignore l'alinéa 164(3)b) et où l'on modifie le sous-alinéa 164(3)c)i) pour y substituer la date de la cotisation, établit une comparaison entre cette date et la date du paiement en trop de

l'impôt. Mais la comparaison est boîteuse pour la détermination de la plus tardive des deux dates car, lorsqu'un remboursement est demandé en vertu de la partie XIII, la date de la cotisation pour le remboursement sera toujours postérieure à la date à laquelle il y a eu paiement en trop. Il résulte de cette position que les intérêts ne seront jamais remboursés, même si l'ARC a retenu un paiement en trop d'impôt pendant un certain nombre d'années. Calculer le remboursement des intérêts à compter de la date de la cotisation signifie qu'aucun remboursement n'est accordé, car la date de la cotisation et la date du remboursement des intérêts sont identiques.

Dans *Rothermere*, la CCI a conclu qu'avec le par. 164(3), le législateur avait l'intention de fournir des remboursements d'intérêts à tous les contribuables, incluant les non-résidents qui paient l'impôt de la partie XIII, mais également d'accorder à l'ARC une période de traitement sans intérêt. Le tribunal a remplacé la date de production de la déclaration prévue à l'alinéa 164(3)c) par la date de la demande de remboursement plutôt que la date de la cotisation, même si cette dernière date était disponible. On suppose que le tribunal a estimé que la date de la cotisation, plus de quatre ans après le paiement en trop de l'impôt, ne représentait pas une mo-

Dans cette cause, il s'agissait de savoir comment le par.

164(3) devait être modifié pour prévoir la date à partir de laquelle l'ARC devait calculer les intérêts remboursables.

dification raisonnable reflétant l'intention du législateur d'offrir un remboursement d'intérêts au non-résident, et aussi que, dans la disposition, l'émission d'une cotisation par l'ARC ne représentait pas un substitut raisonnable à la production d'une déclaration par le contribuable. À la lumière de l'intention politique du par. 164(3), telle qu'elle est expliquée dans *Rothermere*, il semble que la position décrite dans la décision anticipée applicable aux sociétés soit déraisonnable, car elle produit un résultat défavorable, qui ne correspond pas à cette intention. L'ARC devrait donc réviser sa position à la lumière de l'arrêt *Rothermere*.

Rene Fleming, CA, est directeur, au groupe Prix de transfert chez Ernst & Young, à Ottawa.

Trent Henry, CA et associé directeur en fiscalité chez Ernst & Young, dirige cette chronique.

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

Combien ça vaut?

Le véritable défi de la juste évaluation d'une PME consiste à appliquer un taux de capitalisation ou d'actualisation raisonnable

La confiance croissante en une reprise économique offre des possibilités et des défis aux entreprises. En période de volatilité économique, certains secteurs se contractent alors que d'autres subissent des transformations.

Dans chaque secteur, des entreprises solides acquièrent les plus faibles tandis que d'autres fusionnent afin de prendre de l'expansion ou de survivre. L'évaluation d'entreprises prend alors tout son sens.

Outre les achats, les ventes et les fusions d'entreprises, d'autres situations peuvent appeler une évaluation : réorganisation, établissement d'une convention entre actionnaires, poursuite intentée par des actionnaires minoritaires ou tout autre différend entre actionnaires.

GARY CLEMENT

Pensons aussi aux régimes d'actionnariat des salariés et d'options d'achat d'actions, et aux opérations conclues à des fins de planification successorale ou fiscale.

De nombreuses entreprises canadiennes sont de petites sociétés fermées. Industrie Canada définit la petite entreprise comme ayant moins de 100 employés tandis que Statistique Canada la définit comme ayant moins de 500 employés et un chiffre d'affaires annuel de moins de 50 millions de dollars.

Selon les informations de décembre 2008 du Registre des entreprises de Statistique Canada, 75,2 % des entreprises canadiennes comptaient moins de dix employés, 97,9 % en avaient moins de 100 et 99,7 % moins de 500. Donc, quoi qu'il en soit, presque toutes nos entreprises sont petites.

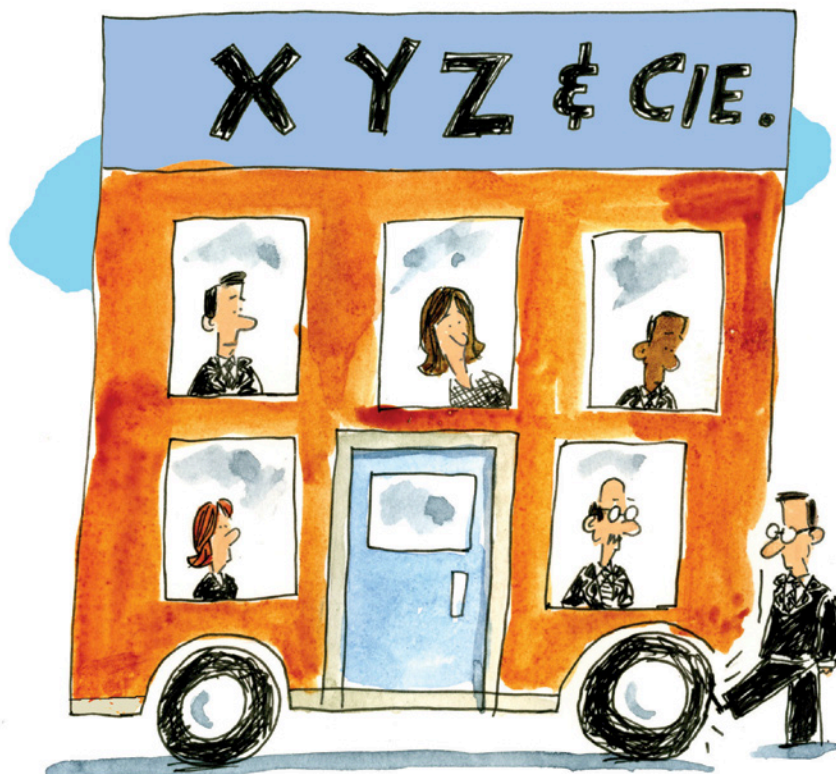
Or, en général, selon des études empiriques, les entreprises de moindre taille comportent un coût du capital plus élevé et sont considérées par les investisseurs comme plus risquées que les grandes entreprises. Voyons ce qu'on entend par «coût du capital» et «coût des capitaux propres», et comment appliquer ces notions à l'évaluation de petites entreprises.

Coût du capital

Pour évaluer une petite société fermée, on ne peut pas se référer à un cours boursier pour ses actions.

La méthode qui consisterait à appliquer à une petite entreprise les multiples de capitalisation boursière de grandes sociétés ouvertes du même secteur ne permet pas non plus d'arriver à une solution raisonnable. Il existe tout de même plusieurs méthodes acceptables pour l'évaluation d'une entreprise en exploitation.

La plupart sont fondées sur le résultat ou sur les flux de trésorerie de l'entreprise. Elles consistent à appliquer un taux ou un multiple de capitalisation au bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA), au bénéfice net ou aux flux de trésorerie après impôts, ou encore à appliquer un taux d'actualisation aux flux de trésorerie prévisionnels.



Ces taux de capitalisation et d'actualisation sont tous fonction du coût du capital, qui représente le coût économique lié au financement des activités de l'entreprise par des capitaux d'emprunt et des capitaux propres. C'est un taux de rendement qui reflète les risques et possibilités associés aux résultats ou aux flux de trésorerie réels ou prévisionnels de l'entreprise.

Lorsque les prévisions font état de flux de trésorerie sans facteur d'endettement, c'est le coût moyen pondéré du capital (CMPC) qui constitue la base du taux d'actualisation à utiliser pour une évaluation fondée sur la valeur actualisée des flux de trésorerie, ou du taux de capitalisation pour une évaluation fondée sur la valeur capitalisée des flux de trésorerie.

Le CMPC d'une entreprise est fonction du coût des capitaux propres, du coût de la dette après impôts et de la structure du capital optimale de l'entreprise. De ces trois éléments, le plus controversé est le coût des capitaux propres en raison du degré inhérent de subjectivité que présente son calcul.

Coût des capitaux propres

Deux méthodes courantes d'estimation du coût des capitaux propres d'une entreprise sont l'approche additive et le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF).

L'approche additive consiste à faire la somme du taux sans risque, de la prime de risque du marché des actions ainsi que d'une prime sectorielle. Il est utilisé le plus souvent dans l'évaluation de petites sociétés fermées.

Le MEDAF, dans sa version classique, est fondé sur le taux sans risque ainsi que sur une prime qui rémunère les investisseurs pour la prise d'un risque égal au risque du marché boursier. Cette prime de risque du marché des actions est modifiée par un facteur nommé «bêta», qui mesure le degré auquel une entreprise est exposée au risque sur capitaux propres.

Aucune prime sectorielle n'est ajoutée, car le facteur bêta tient compte du risque sectoriel. Le MEDAF est utilisé le plus souvent dans l'évaluation de grandes sociétés ouvertes. Il suppose que le marché est parfaitement efficient et que tout investisseur peut diversifier les risques associés à un quelconque placement en détenant un portefeuille de placements.

Or, dans la pratique, les investisseurs ne se comportent pas de la manière prévue par les théories qui sous-tendent le MEDAF. C'est pourquoi une prime de taille et une prime de risque spécifique à l'entreprise sont généralement ajoutées dans les méthodes d'estimation du coût des capitaux propres.

Effet de taille, que la société soit ouverte ou fermée

Selon de nombreuses recherches, le rendement des capitaux propres (et donc le coût du capital) des sociétés ouvertes est plus élevé dans le cas des petites entreprises que dans le cas des grandes, les petites étant plus risquées.

La plupart des recherches qui utilisent le MEDAF classique pour rajuster le rendement prévu des capitaux propres en fonction du risque arrivent à la constatation que les entreprises de petite taille génèrent systématiquement des rendements supérieurs à ceux prévus selon le MEDAF classique. Ce phénomène est connu

comme l'«effet de taille». Les recherches suggèrent que la mesure de risque du MEDAF, soit le bêta, sous-estime le risque réel associé aux petites entreprises.

Ces entreprises comportent des risques associés à la taille qui ne sont pas reflétés par le bêta : illiquidité, risque de crédit plus élevé, risque d'estimation résultant d'une insuffisance d'information, absence de pouvoir de fixation des prix, manque de ressources pour s'ajuster aux forces de la concurrence, moindre contrôle sur le produit et la demande. L'ajout d'une prime de taille permet d'adapter aux petites entreprises les modèles conventionnels d'estimation du coût des capitaux propres.

Études sur les primes de taille

Deux études empiriques américaines sur les primes de taille, respectivement réalisées par Morningstar et par Duff & Phelps, sont largement reconnues et mises en application par les professionnels de l'évaluation pour estimer le coût des capitaux propres.

L'estimation des primes de taille réalisée par Morningstar est fondée sur l'étude d'une longue série de données (débutant en 1926) sur les sociétés cotées aux États-Unis. Les sociétés sont groupées par taille en dix portefeuilles (le portefeuille comprenant les sociétés

...les entreprises de moindre taille comportent un coût du capital plus élevé et sont considérées [...] comme plus risquées que les grandes entreprises.

les plus petites est subdivisé en deux autres portefeuilles). La taille est déterminée par la valeur de marché des actions, et des primes de risque sont estimées pour chaque portefeuille. Pour utiliser les primes de taille de Morningstar, il suffit de trouver le portefeuille qui correspond à la taille de la société à évaluer.

L'estimation des primes réalisée par Duff & Phelps est fondée sur une banque de données semblable à celle de Morningstar, mais la série de données débute en 1963.

Le marché est divisé en 25 portefeuilles selon la taille des sociétés. La taille n'est cependant pas déterminée uniquement selon la valeur de marché des actions, car il s'agit d'une mesure imparfaite de l'ampleur des activités de la société.

De plus, mesurer la taille selon la valeur de marché des actions peut comporter une certaine circularité, car certaines entreprises ne sont pas risquées parce qu'elles sont petites, mais, au contraire, elles sont petites parce qu'elles sont risquées (plus l'entreprise est risquée, plus le taux d'actualisation est élevé et plus la valeur de marché des actions est faible).

Sept autres mesures de la taille sont donc utilisées : la valeur du capital investi, la valeur comptable des capitaux propres, le BAIIA moyen, le résultat net moyen, l'actif total, le chiffre d'affaires ainsi que l'effectif.

Limites de l'application des primes de taille

Les données de Duff & Phelps présentent un intérêt particulier pour la détermination du coût des capitaux propres d'une société fermée, car elles permettent d'obtenir une estimation adéquate

du risque en ayant recours à plusieurs indicateurs comptables de la taille, alors que les données de marché sont inexistantes pour une telle entreprise.

Chacune des huit mesures de taille de Duff & Phelps ainsi que les données de Morningstar devraient être utilisées pour déterminer une prime de taille pour l'entreprise à évaluer.

La présence d'écarts importants dans les résultats indiquerait qu'il n'est peut-être pas raisonnable de s'appuyer sur des études empiriques pour mesurer le risque associé à l'entreprise. Il faudrait alors mettre davantage l'accent sur l'identification et la quantification du risque spécifique à cette entreprise.

Dans les études empiriques, les portefeuilles des sociétés les plus petites comprennent des entreprises de moins de 200 employés. La majorité des entreprises canadiennes se classent au bas de l'échelle dans ces portefeuilles. La prime de taille associée au dernier de ces portefeuilles est d'environ 10 % dans les deux études empiriques réalisées.

En général, les primes de risque augmentent considérablement (d'environ 4 %) lorsqu'on passe de l'avant-dernier au dernier portefeuille. Cela s'explique probablement par un nombre d'entreprises en difficulté plus élevé dans ce portefeuille que dans les autres.

Le degré de variabilité élevé de la prime de taille associée au portefeuille des sociétés les plus petites donne lieu à un risque d'estimation élevé, ce qui donne à penser qu'il faudrait utiliser d'autres mesures du risque.

Les risques spécifiques à l'entreprise évaluée devraient être étudiés et quantifiés. Les petites entreprises sont généralement plus risquées que les grandes, pour diverses raisons : moindre qualité de la gouvernance et de la gestion, capacité plus faible à diversifier les activités, dépendance à l'égard des fournisseurs, peu de R-D, manque de ressources pour protéger les technologies exclusives et risques opérationnels multiples.

Par contre, les petites entreprises peuvent s'adapter plus facilement en présence de changements ou d'incertitude économique. D'ailleurs, les entreprises canadiennes ont très bien traversé la récession, comme le montre la stabilité relative du nombre de faillites si l'on compare 2009 avec l'année précédente.

Risques spécifiques à l'entreprise

En plus de la prime de risque du marché des actions et de la prime de taille, les évaluateurs tiennent souvent compte, dans le calcul du coût des capitaux propres, des risques spécifiques à l'entreprise.

Outre ceux mentionnés plus haut, on compte parmi les risques spécifiques la dépendance à l'égard d'une personne clé, d'un fournisseur ou de quelques clients, les conflits de travail, les poursuites en cours de même que les événements exceptionnels, qu'ils soient actuels ou éventuels.

La détermination d'une prime appropriée à l'égard des risques spécifiques nécessite une connaissance approfondie de l'entreprise à évaluer et de son secteur d'activité. En effet, il y a souvent des risques d'exploitation qui sont courants dans un secteur donné, de sorte qu'ils ne sont pas vraiment spécifiques à l'entreprise à évaluer. Ces risques sont déjà pris en compte dans le bêta ou dans la prime sectorielle. Il peut aussi arriver que certains risques d'entreprise soient déjà pris en compte dans la prime de taille. C'est pourquoi il peut être préférable de tenir compte des événements prévisibles en appliquant une pondération probabiliste aux flux de trésorerie plutôt qu'en augmentant le taux d'actualisation.

Conclusion

Les calculs que nécessite l'évaluation d'une petite société fermée n'ont rien de difficile. Le défi consiste plutôt à déterminer un taux d'actualisation ou de capitalisation raisonnable.

L'ajout d'une prime de taille permet d'adapter aux petites entreprises les modèles conventionnels d'estimation du coût des capitaux propres.

La rareté, au cours de la dernière année, des transactions sur lesquelles il serait possible de s'appuyer pour valider le caractère raisonnable du taux d'actualisation retenu impose l'utilisation d'une approche plus raisonnée pour déterminer le coût des capitaux propres. Or, pour réduire la subjectivité souvent associée au coût des capitaux propres, il est essentiel de connaître la situation économique et sociale, le secteur d'activité et l'entreprise elle-même.

Lola Sim, CA, EEE, et Klemens Wilhelm, CPA, sont directeurs au sein du groupe Conseils financiers de Deloitte Canada à Vancouver.

Stephen Cole, FCA et FCBV, est associé chez Cole & Partners, cabinet torontois de conseillers financiers auprès d'entreprises et d'experts en évaluation d'entreprises. Il dirige également cette rubrique.

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



Accédez aux vrais décideurs du monde canadien des affaires

Un lectorat important

Les décideurs du monde des affaires canadien les plus influents consacrent plus de temps à la lecture de *CAmagazine* qu'à n'importe quelle autre publication d'affaires – voilà le meilleur moyen de joindre ce lectorat influent et bien nanti.

Pour plus d'information :

Serge Gamache, représentant publicitaire

Tél. : 405-651-4257

Tél. sans frais : 1-866-834-4257

Télec. : 450-670-8683

Courriel : sergegamache@videotron.ca

Un portefeuille à valeur ajoutée

En matière de révision de portefeuille, le CA peut offrir un deuxième avis précieux à ses clients investisseurs

Dans une étude sur les investisseurs américains fortunés qu'il a réalisée en 2009, le cabinet d'experts-conseils Spectrem Group a indiqué que la majorité des personnes interrogées avaient vu leurs placements perdre 30 % de leur valeur depuis septembre 2008. Dix-sept pour cent d'entre elles avaient même absorbé des pertes de plus de 40 %, et ce, avant les creux de mars 2009. Compte tenu du redressement récent des marchés boursiers, leur actif net a sans doute repris de la valeur depuis la réalisation de l'étude. Il n'en reste pas moins que ces investisseurs, particulièrement ceux qui étaient à la retraite ou proches de la retraite, n'ont sûrement pas beaucoup apprécié d'avoir à subir de tels niveaux de volatilité.

Pour évaluer l'état de la situation au Canada, j'ai consulté quatre professionnels du placement qui offrent des services de révision de portefeuille moyennant rémunération à l'heure ou à honoraires fixes, mais qui ne vendent aucun produit. Les deux problèmes les plus courants qu'ils ont cités tous les quatre sont l'absence de concordance entre la tolérance au risque de l'investisseur et le risque que comporte son portefeuille, et l'absence de mesures de performance compréhensibles (par exemple, méconnaissance du mode de calcul du rendement, de l'incidence des commissions, et

des indices de référence à utiliser). Ces professionnels ont aussi mentionné que les investisseurs sont souvent leur pire ennemi lorsqu'ils se laissent guider par leurs émotions face aux fluctuations du marché. Compte tenu de la situation critique créée par le nombre croissant de retraités en Amérique du Nord, de nombreux investisseurs se rendent compte qu'ils devraient recevoir plus de conseils ou de supervision.

Appel à la raison

Il est naturel pour notre cerveau de tenir compte des émotions dans la prise de décision. Les travaux de recherche réalisés dans le domaine en plein essor de la finance comportementale montrent que nos réseaux neuronaux réagissent rapidement, de façon intuitive, aux situations d'incertitude, ce qui produit souvent des décisions fondées sur les émotions et sur un traitement sélectif de l'information.

Lorsque domine cette fonction cérébrale principalement intuitive, que le Nobel d'économie et psychologue Daniel Kahneman appelle le système 1, il peut en découler des décisions au mieux biaisées, sinon carrément mauvaises. Heureusement, notre cerveau dispose d'une autre fonction, le système 2, qui est rationnelle et nous permet de prendre du recul avant de réagir à l'incertitude. Ces deux systèmes ne peuvent toutefois pas fonctionner simultanément, et si le système 1 est automatique, il faut faire un effort conscient

L'essentiel d'une révision de portefeuille

1. Connaître les objectifs de placement et l'horizon temporel du client.
2. Évaluer la tolérance du client à l'égard du risque et de la volatilité.
3. Établir la répartition optimale entre les catégories d'actifs – liquidités, obligations et actions – pour satisfaire aux objectifs du client (notamment le taux de rendement souhaité pour chaque catégorie et pour l'ensemble du portefeuille) conformément à ses préférences à l'égard du risque.
4. Calculer le rendement réel de chacune des catégories d'actif et de l'ensemble du portefeuille.
5. Évaluer la performance du portefeuille en comparant les rendements réels (déduction faite des coûts) à des indices de référence pertinents et aux objectifs du client.
6. S'assurer que tous les coûts et commissions sont connus.
7. Évaluer l'efficacité fiscale du portefeuille.
8. Tirer au clair la politique de rééquilibrage du portefeuille (automatique ou non, fréquence du calcul).
9. Recommander au besoin des mesures correctives.

Incidence de la répartition des actifs sur le rendement du portefeuille*

	Rendement sur 1 an au 30 avril 2009 (annualisé)**	Rendement sur 5 ans au 30 novembre 2009 (annualisé)
Portefeuille 1 – <i>audacieux</i> (20 % revenu fixe et 80 % actions diverses/parts de fiducies de revenu)	- 25,27 %	5,25 %
Portefeuille 2 – <i>équilibré</i> (50 % revenu fixe et 50 % actions diverses/parts de fiducies de revenu)	- 14,83 %	5,97 %
Portefeuille 3 – <i>conservateur</i> (80 % revenu fixe et 20 % actions canadiennes/parts de fiducies de revenu)	- 2,69 %	6,03 %

* Calculé sur la base des FNB iShares selon l'outil d'étalonnage du rendement accessible sous l'onglet «Investor Resources», à www.weighhouse.com.

** La date du 30 avril 2009 a été choisie parce qu'elle est proche du bas du marché et montre l'incidence de la volatilité à court terme sur le rendement.

pour passer au système 2. Kahneman souligne que le cadre théorique entourant ces systèmes découle de travaux de recherche en psychologie cognitive menés en collaboration dans les années 1980 et 1990. Keith Stanovich de l'Université de Toronto et Richard West de l'Université James Madison, en Virginie, l'ont approfondi dans leurs travaux de recherche publiés. Ces universitaires ont poussé la recherche dans ce qu'on peut appeler le débat sur la rationalité, et ont conclu que le raisonnement humain ne peut être expliqué par un modèle de compétence rationnelle parfaite.

Un exemple d'une décision de placement mue principalement par le système 1 est l'entrée tardive d'un investisseur dans un marché haussier. Cette décision s'explique par un sentiment de confiance déplacé : l'investisseur croit pouvoir imiter ceux qui ont empoché gros, alors qu'il s'apprête à dégringoler avec le marché. Il va souvent vendre dès qu'arrive la baisse, parce qu'il ne peut supporter l'inévitable incertitude qui accompagne celle-ci. Les achats au prix fort et les ventes au prix faible caractérisent de nombreux investisseurs. C'est tellement vrai que certains opérateurs avertis considèrent le degré de participation des petits investisseurs comme un indicateur contraire.

Un autre comportement typique du système 1 consiste à chercher à éviter la douleur, ce qui donne lieu aux erreurs classiques de vendre trop vite des titres gagnants et de conserver trop longtemps des titres perdants. Le remède à la domination du système 1 est de faire davantage appel au système 2, et c'est là que les CA peuvent ajouter de la valeur. Nous sommes formés pour aborder les données et les problèmes de façon rationnelle. Les gens le savent et nous respectent en conséquence. De plus, les professionnels exerçant en cabinet comptable sont exempts de beaucoup de partis pris (pensée de groupe, rémunération incitative, etc.) qu'on peut trouver chez les professionnels du placement.

Révision de portefeuille

Un exemple parfait d'outil relevant du système 2 consiste en une petite révision de portefeuille que le CA peut offrir annuellement à ses clients (voir le tableau en page 39) afin de voir s'il y a de gros problèmes à régler. Ainsi, un septuagénaire qui dépend de ses reve-

nus de placements serait mal avisé d'avoir un portefeuille composé à 70 % de titres de croissance.

Pourtant, les quatre professionnels consultés mentionnent que de nombreux investisseurs de cette catégorie se sont retrouvés avec une répartition d'actifs trop risquée au cours de la dernière phase haussière et qu'ils essaient toujours de s'en remettre. Il est vrai que le fait de déterminer la bonne composition de l'actif est ce qu'il y a de plus difficile dans une révision de portefeuille. Mais, les résultats de recherche le montrent : il s'agit d'un facteur déterminant du rendement global. L'incidence de la composition de l'actif sur trois portefeuilles types est illustrée dans le tableau ci-dessus.

Pour en apprendre davantage sur la répartition d'actifs, on peut lire, entre autres livres, *Unconventional Success: A Fundamental Approach to Personal Investment* de David Swensen, et *Le choc des marchés* de Mohamed El-Erian. Il y a aussi la vieille règle empirique selon laquelle on soustrait l'âge de la personne de 100 pour obtenir la répartition appropriée entre, d'une part, les actions, et d'autre part, les liquidités et les obligations. Par exemple, le portefeuille d'une personne de 65 ans devrait contenir 35 % d'actions et 65 % de liquidités et d'obligations. Plusieurs services et sites Web offrent un questionnaire sur le profil de risque, qui, à l'aide d'un système de points, permet de déterminer la bonne composition du portefeuille.

Une autre façon pour le CA de mieux connaître la répartition d'actifs consiste à rencontrer le conseiller en placement ou le courtier de son client pour voir comment il établit la structure du portefeuille. Une révision de portefeuille plus poussée comprendrait une analyse détaillée de chacun des instruments de placement employés dans les catégories liquidités, obligations et actions sur le plan de la qualité et de la diversification.

Dans la catégorie des obligations, divers choix s'offrent quant au risque de crédit, à la monnaie et à l'échéance. De leur côté, les actions permettent la diversification par des choix de région, de style de placement, de secteur d'activité et de gestionnaire. Il est également possible d'inclure des placements plus risqués comme des contrats à terme ou des fonds de couverture.

Je ne dis pas que les CA doivent procéder eux-mêmes à des révisions de portefeuille poussées. Il vaut mieux laisser cette tâche

aux professionnels du placement. En outre, chaque province a sa propre législation en matière de valeurs mobilières et il faut connaître les règles applicables. Le CA qui, à l'occasion d'une révision de portefeuille, fait des commentaires ou des recommandations sur des titres en particulier, pourrait être considéré comme offrant des services de conseiller en placements, ce qui requiert un permis.

Une occasion pour les CA

J'ai parlé avec dix CA détenant le titre de CFP, dont sept qui exercent en cabinet comptable et trois qui fournissent des services de planification financière. J'ai d'abord cherché à savoir si leurs clients leur demandaient de faire des commentaires sur leur portefeuille et, si oui, comment ils répondaient à cette demande.

Les professionnels exerçant dans des cabinets nationaux ont dit faire surtout du conseil en fiscalité et en planification successorale, et, dans une moindre mesure, du conseil en planification de la relève, mais pas de révision de portefeuille.

Dans les cabinets régionaux et locaux, quelques professionnels font un peu de révision de portefeuille. C'est le cas de Tim Coakwell, fiscaliste de formation et directeur en gestion du patrimoine chez Catalyst Wealth Planning Inc., une société de Calgary appartenant au cabinet Catalyst LLP. Il dit faire valoir l'importance de la planification financière auprès de son client et jouer de façon proactive un rôle de liaison avec son équipe de conseillers.

Dans le cadre du processus de planification, il procède à une révision de portefeuille qui consiste à déterminer si la composition du portefeuille cadre avec les objectifs et la tolérance au risque du client et si l'appréciation du rendement se fonde sur des indices de référence appropriés. Il tient aussi compte des commissions, honoraires et autres coûts nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de placement bien structurée. Pour un service de planification financière complet, le cabinet de M. Coakwell demande en général des honoraires fixes (convenus d'avance avec le client) qui dépendent de la complexité du cas. Les honoraires habituels vont de 7 500 \$ pour un cas relativement simple à 20 000 \$ pour un client dont la structure organisationnelle est complexe.

Lorsque le client doit passer à l'étape de la mise en œuvre, qui exige la coordination avec d'autres professionnels, des honoraires supplémentaires sont demandés. Étant donné le nombre croissant de propriétaires exploitants qui arrivent à la retraite et vendent leur entreprise, M. Coakwell estime que les cabinets comptables régionaux et locaux peuvent perdre d'importantes sources de revenus s'ils ne tendent pas la main à leurs clients pour les aider à résoudre les questions de planification financière et de placement auxquelles ils font face. Mais surtout, les CA ont une connaissance approfondie des objectifs et des besoins de leurs clients, et sont souvent les conseillers en qui ces derniers ont le plus confiance. Les cabinets comptables qui ne saisissent pas l'occasion de répondre aux besoins de leurs clients en matière de planification financière et de placement leur rendent probablement un mauvais service.

Karen Slezak est associée en fiscalité et membre du groupe de gestion du patrimoine chez Soberman LLP, à Toronto. Elle aime

remplir un rôle de coordination et de direction des conseillers en placement et en assurances externes et des planificateurs financiers de ses clients fortunés ou propriétaires exploitants, dont elle passe en revue régulièrement les finances personnelles.

Sachant ses clients réfractaires à la rétribution des services de planification financière, elle demande à leur conseiller en placement de préparer un plan financier, ce qu'il fait souvent gratuitement, et/ou une analyse de sensibilité du portefeuille, dont elle s'assure ensuite de la cohérence et de l'adéquation avec les besoins du client.

Selon son expérience, beaucoup de clients ont vu leur portefeuille perdre de 20 % à 30 % de sa valeur lors des creux de mars 2009. Fait intéressant, les frais engagés par les clients pour la gestion de leurs placements ont eu tendance à baisser pour se situer dans la fourchette de 1 % à 2 % selon le type de conseiller, la taille du portefeuille et sa complexité.

Si le client veut obtenir un deuxième avis sur son portefeuille ou s'il est insatisfait du service de son conseiller et souhaite rencontrer un autre professionnel, Mme Slezak lui en suggère un et, au besoin, participe aux réunions avec celui-ci, une excellente occasion, selon elle, de faire le point sur les objectifs du client.

...le fait de déterminer la bonne composition de l'actif

est ce qu'il y a de plus difficile dans une révision de

portefeuille. Mais, [...] il s'agit d'un facteur déterminant...

En plus de commenter les aspects généraux de la répartition d'actifs par rapport aux objectifs de rendement, Mme Slezak favorise la tenue de réunions régulières avec le conseiller en placement. Les questions liées à la retraite étant un sujet de grande préoccupation pour certains clients, elle examine aussi leurs prévisions de trésorerie et leur plan de retraite, et étudie des stratégies visant, par exemple, à fractionner le revenu, ou à tirer le meilleur parti possible de la déductibilité des intérêts ou de la faiblesse du taux d'intérêt prescrit pour les prêts avec lien de dépendance. Mme Slezak constate que les clients n'ont pas de réticence à lui payer des honoraires à l'heure lorsque ses services représentent une valeur ajoutée.

L'objectivité et les capacités d'analyse sont des fondements de la profession de CA. En raison de la connaissance qu'ils ont des affaires de leur clients et de la confiance que ceux-ci leur accordent, les CA jouissent d'une situation enviable. Le CA qui connaît les principes de la répartition d'actifs et l'emploi d'indices de référence pour évaluer le rendement d'un portefeuille sera en mesure de fournir des informations factuelles et pertinentes aux clients qui cherchent à se rassurer en obtenant un deuxième avis.

Deborah Wetmore, M.B.A., CA, a travaillé en fiscalité des particuliers et dans le domaine des services-conseils en placement au Canada et au Japon. Elle est membre du comité consultatif de l'Investors-Aid Cooperative.

Garnet Anderson CA, CFA et vice-président et gestionnaire de portefeuille chez Tacita Capital Inc. à Toronto, dirige cette rubrique.

Les NCA et la réalisation d'un audit

Les NCA changeront radicalement le travail de l'auditeur ainsi que ses relations avec la direction et le comité d'audit



La série des 36 Normes canadiennes d'audit (NCA) reflète les exigences des Normes internationales d'audit (ISA). Elle entrera en vigueur au Canada pour les périodes couvertes par des états financiers et closes à compter du 14 décembre 2010. Les NCA s'appliqueront à tous les audits d'états financiers, que l'entité publiante soit une entité à capital ouvert ou fermé, petite ou grande, à but lucratif ou non.

Les NCA pourront être appliquées lors de l'audit d'états financiers préparés selon un référentiel d'information financière acceptable, quel qu'il soit, et non pas seulement selon les IFRS. À quoi la direction et le comité d'audit de l'entité faisant l'objet de l'audit peuvent-ils s'attendre en ce qui concerne la réalisation de l'audit et les communications avec l'auditeur?

Le présent article traite de cette question, du point de vue du postulat de départ pour la réalisation d'un audit (appelé ci-après le postulat de départ), des différences que peut présenter un audit selon les NCA par rapport aux audits des exercices antérieurs, du cadre des communications avec le comité d'audit et des changements au rapport de l'auditeur.

Postulat de départ

Les états financiers audités émanent de l'entité, et ils sont préparés par la direction de l'entité sous la surveillance du comité d'audit. Les NCA n'imposent pas de responsabilités à la direction ni au comité d'audit, et elles n'ont pas préséance sur les textes légaux et réglementaires régissant leurs responsabilités. Néanmoins, la réalisation d'un audit conforme aux NCA repose sur le postulat de départ que la direction et, le cas échéant, le comité d'audit, reconnaissent avoir certaines responsabilités qui sont fondamentales, à savoir :

1) préparer des états financiers conformes au référentiel d'information financière applicable; 2) veiller à avoir en place le contrôle interne que la direction considère nécessaire pour la préparation des états financiers; 3) fournir à l'auditeur un accès à toutes les informations pertinentes pour la préparation des états financiers et un accès sans restriction aux personnes, au sein de l'entité, auprès de qui il faut, selon l'auditeur, obtenir des éléments probants.

L'audit des états financiers ne dégage pas la direction ni le comité d'audit de leurs responsabilités. Ce postulat n'est pas nouveau, mais il est plus explicite dans les NCA et se reflète dans plusieurs éléments clés des communications de l'auditeur avec la direction et le comité d'audit, y compris dans la forme du rapport de l'auditeur.

Ainsi, avant d'accepter la mission d'audit, l'auditeur demande à la direction et, le cas échéant, au comité d'audit, confirmation de leur accord sur le postulat de départ d'un audit. L'auditeur ne doit pas accepter la mission sans avoir obtenu cet accord. De plus, il doit informer le comité d'audit de la nature des déclarations écrites qu'il demande à la direction et, dans certains cas, au comité d'audit lui-même, notamment les déclarations de portée générale indiquant que la direction et, le cas échéant, le comité d'audit, se sont acquittés de leurs responsabilités découlant du postulat de départ.

Audit selon les NCA : différences par rapport aux exercices antérieurs

La nature et l'étendue des différences que la direction et le comité d'audit pourraient relever par rapport aux audits des exercices antérieurs dépendent du contexte propre à l'entité. Les NCA contiennent plusieurs normes d'audit nouvelles ou considérablement modifiées susceptibles d'avoir des conséquences pour la direction et le comité d'audit, si elles sont pertinentes pour l'audit de l'entité. Par exemple :

-La NCA 550, qui traite des parties liées, est plus explicite que les normes actuelles sur le travail de l'auditeur en présence de parties liées. Le niveau de communication avec le comité d'audit dépasse ce qu'exigent les normes actuelles. Ainsi, l'auditeur est tenu de communiquer au comité d'audit le fait que la direction n'ait pas communiqué à l'auditeur l'existence de parties liées ou d'opérations importantes avec des parties liées. L'auditeur est également tenu d'obtenir des déclarations écrites de la direction et, le cas échéant, du comité d'audit relativement aux relations et opérations avec les parties liées, et la façon dont elles sont comptabilisées et communiquées dans les états financiers.

-La NCA 600, qui traite des audits d'états financiers de groupe, a une application plus large que les normes et contient des exigences plus poussées. Elle exige spécifiquement que l'auditeur du groupe communique avec le comité d'audit et la direction du groupe sur des questions comme les déficiences dans les contrôles internes à l'échelle du groupe ou propres à des composantes de l'entité, ainsi que les fraudes.

-La NCA 570, qui porte sur la continuité de l'exploitation, impose à l'auditeur d'apprécier l'évaluation faite par la direction de la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, et de mettre en œuvre des procédures spécifiques dans le cas où des événements ou des situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation ont été relevés,

notamment d'évaluer les plans d'action établis par la direction et de communiquer avec le comité d'audit. Les nouvelles NCA vont modifier l'audit dans le contexte propre à l'entité, car les changements auront une incidence sur l'aide de la direction dont l'auditeur aura besoin pour réaliser un audit efficace. Ces changements influenceront aussi sur la nature et l'étendue des communications entre l'auditeur et le comité d'audit sur certains aspects particuliers de l'audit.

Efficacité des communications avec le comité d'audit

Les communications avec le comité d'audit se fondent sur la NCA 260, *Communication avec les responsables de la gouvernance*. Cette NCA fournit un cadre global pour la communication qui fait ressortir l'importance d'une communication bilatérale efficace entre l'auditeur et les responsables de la gouvernance (dont le comité d'audit constitue un sous-groupe) à toutes les étapes de l'audit. Les exigences et les indications contenues dans cette NCA sont plus étendues et détaillées que celles des normes de vérification généralement reconnues (NVGR) actuelles.

Il y a quatre éléments clés en matière de communication. L'auditeur doit : 1) informer le comité d'audit des responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit; 2) s'entretenir avec le comité d'audit

L'une des exigences clés des NCA est celle qui impose à l'auditeur d'évaluer si les communications avec le comité d'audit ont été adéquates aux fins de l'audit.

du calendrier et de l'étendue de l'audit; 3) obtenir du comité d'audit les informations pertinentes pour l'audit; 4) informer le comité d'audit en temps opportun des questions apparues au cours de l'audit susceptibles d'intéresser ou de préoccuper celui-ci.

L'une des exigences clés des NCA est celle qui impose à l'auditeur d'évaluer si les communications avec le comité d'audit ont été adéquates aux fins de l'audit. Autrement dit, il s'agit d'évaluer si les objectifs de ces communications ont été atteints. L'inadéquation des communications peut être lourde de conséquences pour l'auditeur.

Ainsi, une communication inadéquate peut indiquer que l'environnement de contrôle n'est pas satisfaisant et influencer sur l'évaluation des risques d'anomalies significatives par l'auditeur, ce qui peut obliger l'auditeur à établir des procédures d'audit supplémentaires pour formuler son opinion. Les auditeurs et les comités d'audit doivent donc constamment améliorer leurs communications.

Amélioration des communications grâce au nouveau rapport de l'auditeur

Les NCA modifieront-elles la forme et le contenu du rapport de l'auditeur? Oui. L'un des changements manifestes est que le rapport sera deux fois plus long (il comptera six paragraphes au lieu de trois), pour décrire plus en détail les responsabilités respectives de la direction et de l'auditeur.

La description de la responsabilité de la direction est étoffée pour indiquer que cette responsabilité englobe notamment le contrôle interne que la direction considère nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives.

ves, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. La description de l'audit est étoffée pour expliquer, entre autres, que ce n'est pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité que l'auditeur prend en considération le contrôle interne au cours de l'audit.

Les NCA entraîneront également un changement quant à la date du rapport de l'auditeur. Selon les NVGR actuelles, le vérificateur peut dater son rapport de la date à laquelle il a relevé et recherché tous les éléments probants dont il a besoin pour étayer son opinion et à laquelle il a obtenu et vérifié la quasi-totalité de ces éléments.

Toutefois, il attend souvent de recevoir les états financiers définitifs et certains éléments de corroboration ou certains documents avant de signer et de délivrer son rapport. Les NCA imposent à l'auditeur d'avoir obtenu (et non pas seulement recherché) les éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder son opinion avant de dater son rapport. Ces éléments probants comprennent, par exemple, l'approbation des états financiers définitifs par le conseil d'administration. Par conséquent, le rapport de l'auditeur portera souvent une date plus tardive et plus proche de la publication des états financiers qu'à l'heure actuelle.

Compte tenu de l'intervalle réduit entre l'achèvement de l'audit et la publication des états financiers, il faudra une coordination plus étroite en ce qui concerne le calendrier des réunions du comité d'audit et du conseil d'administration et, par exemple, les communications avec le conseiller juridique de l'entité. Le nouveau cadre de référence pour les rapports d'audit contient aussi de nouvelles normes au sujet de paragraphes supplémentaires que l'auditeur peut ajouter à son rapport, à savoir un «paragraphe d'observations» et un «paragraphe sur d'autres points». L'auditeur ajoute un paragraphe d'observations s'il considère nécessaire d'attirer l'attention des utilisateurs sur un point qui est présenté ou fait l'objet d'informations dans les états financiers et qui, selon son jugement, a une importance telle qu'il est

fondamental pour la compréhension des états financiers par les utilisateurs. Ce paragraphe est placé immédiatement après le paragraphe d'opinion, et indique que l'opinion de l'auditeur n'est pas modifiée quant au point faisant l'objet des observations. Les NVGR actuelles ne permettent pas à l'auditeur d'ajouter un tel paragraphe dans son rapport.

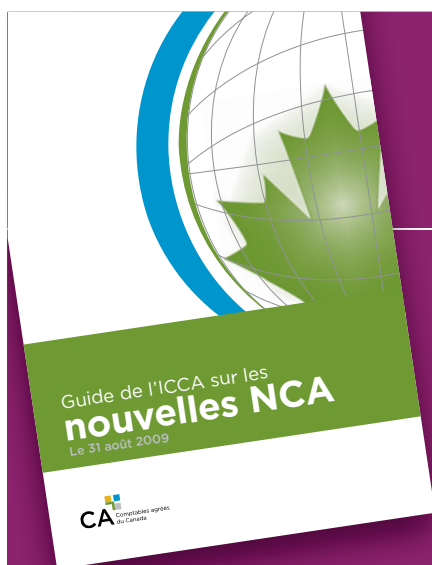
L'auditeur ajoute un paragraphe sur d'autres points s'il considère comme nécessaire de communiquer un point autre que ceux présentés ou faisant l'objet d'informations dans les états financiers, qui, selon son jugement, est pertinent pour la compréhension de l'audit ou encore des responsabilités ou du rapport de l'auditeur par les utilisateurs. Ce paragraphe est placé immédiatement après le paragraphe d'opinion et le paragraphe d'observations, le cas échéant. Si l'auditeur prévoit d'inclure un tel paragraphe dans son rapport, il est tenu d'en informer le comité d'audit et de lui communiquer le libellé envisagé.

Les exigences des NCA reconnaissent explicitement le postulat de départ de la réalisation d'un audit et modifient les communications avec le comité d'audit ainsi que le rapport de l'auditeur. Elles devraient améliorer l'audit, ainsi que la qualité et le calendrier des communications entre l'auditeur, la direction et le comité d'audit.

Les NCA imposent à l'auditeur d'avoir obtenu (et non pas seulement recherché) les éléments probants [...] sur lesquels fonder son opinion avant de dater son rapport.

Tous les intervenants concernés devraient s'entretenir sans tarder des nouvelles exigences pour une transition en douceur lorsque viendra le temps de réaliser des audits conformes aux NCA.

Eric Turner, CA, est directeur de projets au Service des normes de certification de l'ICCA. Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA, dirige cette rubrique.



SOYEZ PRÊTS POUR LES NOUVELLES NORMES CANADIENNES D'AUDIT

La **nouvelle norme sur le contrôle qualité**, applicable à TOUS les secteurs de l'expertise comptable, est entrée en vigueur **le 15 décembre 2009**.

Les **nouvelles Normes canadiennes d'audit**, applicables à tous les audits d'états financiers, entreront en vigueur pour les périodes closes à compter du **14 décembre 2010**.

Pour plus d'information et de l'assistance, allez à www.icca.ca/NCA.



IFRS et marchés financiers canadiens

Selon deux professeurs d'université, la réussite de la mise en œuvre des IFRS devra s'appuyer sur un encadrement approprié

La mondialisation des marchés financiers exige des investisseurs qu'ils comparent les entreprises des divers pays pour pouvoir se constituer des portefeuilles efficaces et bien équilibrés. Malgré leurs limites, les états financiers demeurent une ressource essentielle pour les investisseurs, et l'adoption d'un ensemble commun de normes comptables à l'échelle mondiale devrait faciliter la tâche des analystes, des gestionnaires de placements et des investisseurs.

Le besoin d'harmonisation et de comparabilité a fait en sorte que les IFRS se sont imposées comme le modèle de communication d'information financière dans la plupart des pays. Le Canada emboîtera le pas à ceux-ci, en 2011, pour les entreprises ayant une obligation d'information du public (OIP). Pareille transition soulève des questions. Par exemple, les IFRS améliorent-elles vraiment la pertinence des états financiers, leur qualité, leur comparabilité et surtout, leur représentativité (ou fiabilité)?

Voici l'expérience vécue dans divers pays ayant adopté les IFRS. Nous formulerons aussi des hypothèses quant aux effets prévus de l'adoption des IFRS sur les marchés financiers canadiens.

Comment savoir si l'harmonisation des normes comptables fonctionne?

En 2005, les entités cotées de tous les pays de l'Union européenne (UE) ont délaissé leurs normes comptables nationales au profit des normes IFRS pour les états financiers consolidés. Une base commune de communication de l'information financière avait été jugée essentielle afin d'assurer l'intégration des économies et des marchés financiers.

À l'heure actuelle, seuls les États-Unis ont leurs propres règles comptables parmi les grandes économies. La Chine a adopté des normes inspirées des IFRS, tandis que le Japon prévoit adopter les IFRS en 2016. Le Conseil des normes comptables du Canada a statué qu'à compter de 2011, les états financiers des entreprises ayant une OIP devront être présentés selon les IFRS.

Les IFRS rendront-elles les états financiers plus pertinents?

La convergence vers les IFRS confirme la primauté des marchés financiers dans la détermination des normes comptables, la pertinence des états financiers étant surtout fondée sur leur degré d'utilité pour les investisseurs. Une telle approche atténue l'importance de l'information comptable pour les parties prenantes, dont les autorités de réglementation, les pouvoirs publics et les employés; la responsabilité de gérance, ou l'utilisation de l'information comptable à des fins contractuelles, est reléguée au second plan¹.

Par conséquent, bien que cette évolution de la philosophie à la base de l'établissement des normes soit matière à débat, nous évaluons l'impact des IFRS en fonction de leur objectif déclaré : fournir de l'information pertinente aux investisseurs. On peut évaluer la pertinence de l'information financière, notamment par son incidence sur le cours des actions, le degré de précision des prévisions des analystes ou les décisions de placement. En ce qui concerne le cours des actions, les résultats financiers en IFRS semblent liés à la façon dont les investisseurs évaluent la valeur boursière d'une entreprise. Par exemple, on a constaté que les redressements IFRS effectués par les entreprises françaises



en 2004 sont utiles aux investisseurs dans leur évaluation de la valeur boursière d'une entreprise (les états financiers antérieurs à 2005 préparés selon les normes nationales ont dû faire l'objet d'un rapprochement avec les IFRS). De l'autre côté de la Manche, les entreprises ayant affiché un bénéfice en IFRS inférieur à celui calculé selon les PCGR du Royaume-Uni ont été pénalisées par le marché boursier². Il semble que le passage aux IFRS ait de modestes répercussions positives sur la liquidité du marché et sur le coût des capitaux propres. Autrement dit, avec la nouvelle information, il est plus facile pour les investisseurs d'acheter ou de vendre des titres. L'amélioration de la liquidité découle probablement de la réduction de l'asymétrie de l'information accessible aux investisseurs et aux gestionnaires, du fait des IFRS.

Qualité de l'information financière et transparence accrues, meilleure surveillance par les analystes, les auditeurs et les administrateurs grâce à un référentiel comptable commun, voilà autant de facteurs qui peuvent contribuer à un meilleur environnement de l'information³. Cependant, l'amélioration de la liquidité des actions et du coût du capital est plus marquée chez les entreprises qui passent aux IFRS avant la date d'adoption obligatoire que chez celles qui attendent la date butoir.

Il est peu probable que l'adoption des IFRS soit à l'origine de l'amélioration de l'information mise à la disposition des investisseurs. D'autres changements réglementaires ou institutionnels jouent un rôle plus prépondérant.

L'information en IFRS permet aux entreprises de bénéficier d'une meilleure couverture de la part des analystes financiers étrangers et permet aux analystes d'augmenter la précision de leurs prévisions⁴ : leurs prévisions de bénéfices, par exemple, se révèlent plus exactes après l'adoption des IFRS, surtout dans les pays où les investisseurs sont fortement protégés⁵.

Toutefois, les premiers états financiers IFRS font probablement perdre aux investisseurs leurs repères d'évaluation du rendement financier des entreprises, créant un « bruit » dans le cours des actions⁶. Alors que les rendements boursiers pré-IFRS des entreprises suivent étroitement les tendances du marché, l'évaluation post-IFRS des entreprises semble fondée sur l'information propre à l'entreprise ou au secteur d'activité, tendance qui s'inverse une fois la nouvelle information assimilée. Cette pertinence accrue pour les marchés boursiers vaut pour les entreprises suivies de près par les analystes.

Les investisseurs réagissent à la publication de l'information IFRS en rééquilibrant leurs portefeuilles. Ceux qui s'appuient davantage sur l'analyse fondamentale ou sur les données comptables (investisseurs étrangers, investisseurs axés sur la valeur) utilisent les états financiers IFRS pour acheter ou vendre certains titres particuliers (beaucoup plus qu'avec les états financiers pré-IFRS) et, en général, augmentent leur participation dans ces entreprises après l'adoption des IFRS⁷.

Contrairement aux PCGR canadiens⁸, les IFRS et les PCGR britanniques permettent la réévaluation des actifs. Les réévaluations à la hausse par les entreprises britanniques sont associées à un rendement futur positif et à une hausse du cours de l'action pour l'exercice visé par la réévaluation. Enfin, les IFRS exigent un niveau de détail plus élevé que les PCGR canadiens.

Selon les IFRS, les entreprises qui, dans leurs états financiers, présentent leurs charges par fonction (coût des ventes, coût de distribution) doivent aussi fournir des informations sur leur nature (dépréciation, achat des matières, frais de transport, avantages sociaux, frais de publicité), ce qui devrait être pertinent pour les participants du marché. Nous concluons que les états financiers IFRS fournissent une information pertinente aux investisseurs et donnent une bonne idée de ce qui attend les entreprises et les marchés canadiens à partir de 2011.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que l'effet de l'adoption des IFRS est plutôt modeste, malgré la grande hétérogénéité des normes d'information financière qu'elles remplacent. En pratique, il est difficile de savoir si les IFRS atteignent leurs objectifs. Dans de nombreux pays, il est difficile de déterminer si la réaction des investisseurs observée à la publication des états financiers est attribuable à l'adoption des IFRS ou à la mise en œuvre de nouvelles réglementations exigeant plus d'information et une meilleure gouvernance. En France, par exemple, l'adoption des IFRS a suivi de près la promulgation de nouveaux règlements sur la gouvernance d'entreprise et la surveillance des marchés. Les investisseurs ont-ils

Nous concluons que les états financiers IFRS fournissent une information pertinente aux investisseurs et donnent une bonne idée de ce qui attend les entreprises...

réagi à l'information IFRS ou aux tendances et nouvelles économiques sous-jacentes? En 2005, les IFRS sont devenues obligatoires dans tous les pays de l'UE. Toutes les entreprises ont délaissé leurs normes comptables nationales pour les IFRS dans les mêmes conditions macroéconomiques favorables. Il est aussi difficile d'interpréter l'information véhiculée par les chiffres comptables à partir des renseignements fournis dans les notes : l'effet IFRS s'explique-t-il par de meilleures évaluations ou par une meilleure communication de l'information? Enfin et surtout, les IFRS sont une étiquette symbolique. Au niveau national, il y a beaucoup de latitude dans la mise en œuvre et l'observance des IFRS, et au niveau de l'entreprise, les choix s'offrant à la direction ont une incidence directe sur les états financiers.

Les IFRS ont-ils une incidence sur la qualité des données comptables (fiabilité ou fidélité)?

Les IFRS laissent aux gestionnaires une grande liberté en matière d'information financière. Si les PCGR américains ont de multiples règles et critères de démarcation encadrant l'application d'une norme particulière, les IFRS font plus appel au jugement professionnel.

En outre, les IFRS sont, à maints égards, plus libérales que les PCGR canadiens ou américains actuels, la possibilité de réévaluer les immobilisations en étant un bon exemple (d'autres exemples se rapportent aux IAS 38, 40 et 41). Enfin, à l'adoption des IFRS, les gestionnaires bénéficient d'un certain nombre d'exemptions qui ont une incidence sur le bénéfice futur. Dans le cadre d'une vaste étude, on a comparé les niveaux des ajustements discrétionnaires avant et après l'adoption des IFRS⁹. Les ajustements reflètent la

mesure des créances, des stocks, des provisions, etc. Au niveau du pays et de l'entreprise, l'adoption des IFRS n'améliore pas la qualité des états financiers. Il n'y aura amélioration que si les forces institutionnelles et du marché imposent des mesures coercitives.

Les IFRS accroissent-elles la comparabilité entre pays?

Selon l'IASB, l'adoption générale de normes comptables internationales, comme les IFRS, accroît la comparabilité des états financiers entre les pays et facilite l'investissement à l'échelle mondiale. Est-ce vraiment le cas? Les faits permettent d'en douter. Une étude classe les pays européens passés aux IFRS selon l'étendue des pratiques de gestion du résultat ou l'ampleur des ajustements discrétionnaires¹⁰.

Avant l'adoption des IFRS, les entreprises de la Grèce, de l'Autriche, de l'Allemagne, de l'Espagne, du Portugal et de l'Italie se classaient parmi les plus susceptibles de s'adonner à cette pratique comptable, une gestion audacieuse de l'information financière par leurs dirigeants. Par contre, l'information financière des entreprises du Royaume-Uni, de la Suède ou de l'Irlande suivait de plus près la performance économique sous-jacente.

Le classement post-IFRS de ces pays n'a pas beaucoup changé puisque la qualité du résultat est restée la même dans l'ensemble. Ainsi, même si toutes les entreprises des pays de l'UE présentent leurs états financiers dans un format qui semble comparable, les chiffres publiés ne le sont pas nécessairement plus qu'avant le passage aux IFRS. Il reste encore des différences majeures dans les pratiques d'évaluation, de comptabilisation, d'audit et de surveillance. La mise en œuvre des IFRS et les mesures coercitives sont essentielles pour que les investisseurs et autres participants du marché profitent des avantages des IFRS sur le plan informationnel. En somme, l'objectif de l'IASB de faciliter l'harmonisation et la comparabilité des états financiers à l'échelle mondiale semble encore loin d'être atteint.

À quoi doit-on s'attendre au Canada?

Vu l'expérience internationale, nous pouvons conclure que l'adoption des IFRS n'aura probablement qu'une faible incidence sur les marchés financiers canadiens. L'arrivée des IFRS pourrait augmenter l'information accessible aux participants du marché et, donc, accroître la pertinence des états financiers. Un tel effet résultera sans doute des informations supplémentaires fournies, mais les choix laissés à la direction (p. ex. les réévaluations des immobilisations corporelles en vertu d'IAS 16) seront aussi déterminants. Par ailleurs, les entreprises qui ont des stratégies audacieuses en matière d'information financière ne changeront probablement pas de tactique après le passage aux IFRS.

En outre, étant donné l'hétérogénéité qui caractérise la mise en œuvre des IFRS dans le monde et même dans certains pays, il est peu probable que la comparabilité des états financiers des entreprises canadiennes avec ceux d'entreprises étrangères soit grandement améliorée. À cet égard, ce qui importe le plus, c'est l'intensité des audits des entreprises canadiennes et de leur surveillance par les autorités de réglementation et les marchés. L'adoption des IFRS ne change pas cette dynamique.

Dans ce contexte, le coût du passage aux IFRS est-il justifié? Seul le temps nous dira si les avantages et les coûts s'équilibrent.

Denis Cormier, D.Sc.Econ., CA, est professeur et titulaire de la chaire d'information financière et organisationnelle à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

Michel Magnan, Ph.D., FCA, ASC, C.Dir., est professeur et titulaire de la chaire Lawrence Bloomberg à l'École de gestion John Molson de l'Université Concordia.

Christine Wiedman, Ph.D. et FCA à l'École de comptabilité et de finance de l'Université de Waterloo, dirige cette rubrique.

Références

1 D. Cormier, P. Lapointe-Antunes et M. Magnan, «Le référentiel IFRS : nous dirigeons-nous vers une comptabilité au-delà du réel?», *Comptabilité-contrôle-audit*, décembre 2007, p. 43 à 56.

2 D. Cormier, S. Demaria, P. Lapointe et R. Teller, «First-time adoption of IFRS, managerial incentives and value-relevance: Some French evi-

...ce qui importe le plus, c'est l'intensité des audits des entreprises canadiennes et de leur surveillance par les autorités de réglementation et les marchés.

dence», *Journal of International Accounting Research*, vol. 8, n° 2 (2009), p. 20 à 22;

J. Horton et G. Serafeim, *Market Reaction & Valuation of IFRS Reconciliation Adjustments: First Evidence from the UK*, document de travail, London School of Economics and Political Science et Harvard University, 2007.

3 H. Daske, L. Hail, C. Leuz et R. Verdi, «Mandatory IFRS reporting around the world: Early evidence on the economic consequences», *Journal of Accounting Research*, vol. 46, n° 5 (2008), p. 1085 à 1143;

U. Bruggemann, H. Daske, C. Homberg et P.F. Pope, «How do individual investors react to global IFRS adoption?», 2009, accessible sur <http://ssrn.com/abstract=1437542>.

4 H. Tan, S. Wang et M. Welker, *Foreign Analyst Following and Forecast Accuracy around XXXX Mandated IFRS Adoptions*, document de travail, Université Queen's, 2009.

5 D. Byard, Y. Li et Y. Yu, *The Effect of Mandated IFRS Adoption on Analysts' Forecast Error*, document de travail, Bruch College-CUNY, 2008.

6 C. Beuselinck, P. Joos, I. Khurana et S. Van der Meulen, «Mandatory adoption of IFRS and stock prices informativeness», 2009, accessible sur <http://ssrn.com/abstract=1381242>.

7 A. Florou et P.F. Pope, «Mandatory IFRS adoption and Investor asset allocation decisions», 2009, accessible sur <http://papers.ssrn.com/abstract=1362564>.

8 D. Aboody, M. E. Barth et R. Kasznik, «Revaluations of fixed assets and future firm performance», *Journal of Accounting and Economics*, 26 (1999), p. 149 à 178.

9-10 L. Garcia, O. Garcia et P.F. Pope, «Earnings quality effects of mandatory IFRS adoption», American Accounting Association, 2009 Annual Meeting Sessions International Accounting.



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

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

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



Les FISCALISTES au service des cabinets de C.A.

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

GROUPE COFIRE inc

Conseillers en fiscalité et en réorganisation d'entreprises

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

www.groupecofire.com



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

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

N'ATTENDEZ PLUS POUR VOTRE ARGENT



NOUS VOUS OFFRONS:

Un service personnalisé
par des experts de l'industrie
Avance de fonds rapide

CONTACTEZ-NOUS DÈS MAINTENANT
514-312-2651

FINANCEMENT DES CRÉDITS RS&DE

POUVANT ALLER
JUSQU'À **80%**

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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

Tél.: (514) 484-5160

Télé.: (514) 484-5453

Courriel: info@liwconsultants.ca

www.liwconsultants.ca



FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

- Services offerts :**
- Consultation en fiscalité américaine et internationale
 - Préparation de déclarations d'impôt américaines (individus et corporations)
 - Consultation en transactions internationales
- Ressources :**
- L'équipe est composée de plusieurs fiscalistes d'expérience
 - Notre réseau est établi dans plus de 100 pays

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



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 comprehensive disponible

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

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



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



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
Téléco. confidentiel : 416 777-6720
Courriel : tanaka@sympatico.ca



Service complet de préparation des réclamations de RS&DE:

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

Honoraires typiques, moins de 20% de \$ récupéré

Participer au prochain atelier de RS&DE!

Visitez nous à www.meuk.net

Personne-ressource:	Technique:
David Sabina, C.A.	John Little (Québec), ing.
905-631-5600 ou dsabina@meuk.net	418-826-0541 ou jlittle@meuk.net

CORRECTEURS POUR L'EFU

Les CA qui aimeraient participer à la correction de l'Évaluation uniforme (EFU) de 2010 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 2010.

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

Une carrière chez Agropur...
Naturellement.




carriereagropur.com

QUELQUES MARQUES...



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, la télécopie ou le courriel.

**DEMANDE
D'EMPLOI**

MONTRÉAL – CA disponible pour travail à contrat ou rémunéré à la journée, à Montréal et dans les environs. Préférence pour le travail d'attestation. Aucuns frais d'agence à payer. Disposée à se rendre dans d'autres provinces si l'hébergement est fourni. Pour plus de détails, veuillez appeler au 514-378-3847 ou visiter le site <http://annieboucher.ca>

**COMPTABILITÉ
PUBLIQUE**

CGA propriétaire d'un cabinet à Longueuil depuis 1995 recherche sous-traitance en vérification afin d'obtenir les 625 heures requises pour l'émission du permis d'auditeur public. Toute forme d'arrangement est possible. Renseignements René Boivin CGA, MBA (450) 646-1598, poste 23 rb@rboivincga.com

Pour toute annonce dans
CAmagazine, s.v.p. communiquez
avec Serge Gamache au
450-651-4257
ou à
sergegamache@videotron.ca

CAmagazine.com – actualités Web

Les dernières tendances en comptabilité et en finance vous intéressent?

Ajoutez votre adresse courriel à la liste d'envoi de CAmagazine.com.

Vous recevrez les **hyperliens** menant aux articles vedettes du magazine ainsi que les nouvelles et les articles de fond exclusifs de **l'édition en ligne.**

Allez à www.CAmagazine.com, inscrivez votre nom et votre adresse courriel. Vous serez au courant en un tournemain!

CAmagazine.com : *le complément essentiel de l'édition imprimée*



De petits coups de pouce

Les lois et règles qui nous gouvernent supposent que les consommateurs font preuve de rationalité dans leurs décisions. Des découvertes récentes de la science économique, qui ont notamment donné lieu à deux prix Nobel, montrent pourtant que ce n'est souvent pas le cas. Si, d'une façon générale, nous sommes des êtres rationnels, beaucoup de nos décisions ne le sont pas. Les fournisseurs de produits et de services connaissent trop bien ces failles et ils ne manquent pas de les exploiter à nos dépens. Nos lois et réglementations sur la consommation devraient en tenir compte, et donner, au besoin, un coup de pouce aux consommateurs.

Plusieurs facteurs contribuent à ce manque de rationalité. Par exemple, devant un choix complexe, le consommateur a tendance à en simplifier l'analyse. Prenons l'exemple de l'achat d'un téléphone portable. Confronté à de nombreuses options, la plupart d'entre nous en éliminons d'emblée la majorité, sans analyse sérieuse, pour nous concentrer sur quelques options, presque choisies au hasard. Par ailleurs, lorsqu'il y a décalage entre l'obtention du résultat d'une décision et le moment d'en assumer le coût, nous privilégions l'effet immédiat, un peu comme lorsqu'on mange un beignet («c'est bon!») au risque de prendre du poids par la suite.

De même, lorsqu'un produit ne lui est pas familier, le consommateur optera souvent pour le statu quo, beaucoup moins risqué. C'est ce qui arrive souvent lorsqu'on doit renouveler une police d'assurance. Autre exemple : lorsqu'un consommateur ne se sent pas compétent en regard d'une décision à prendre, il tend à se ranger du côté de la majorité, que ce choix lui convienne ou non. D'où la popularité des slogans «le plus vendu» et «le plus populaire».

Enfin, le consommateur est paresseux. Les épiciers savent tous que les produits placés à la hauteur des yeux, souvent les plus lucratifs, mais pas nécessairement les meilleurs pour le consommateur, ont plus de chances d'être choisis que ceux placés dans les étalages du bas. Les éditeurs de magazines savent aussi très bien que nous sommes négligents

lorsque vient le temps du renouvellement de nos abonnements. D'où ces promotions offrant au départ un abonnement à très bas prix, alors que le coût de réabonnement est toujours plus élevé.

Des coups de pouce

Le professeur Richard Thaler de l'Université de Chicago, grand spécialiste du comportement économique, a élaboré la théorie des coups de pouce (*nudges* en anglais). Celle-ci consiste en des lois et règlements visant à aider le consommateur à prendre de meilleures décisions, surtout lorsque le choix a une incidence importante sur sa vie. Les fournisseurs de services par abonnement (par exemple en ce qui a trait aux téléphones cellulaires) seraient ainsi tenus

Si, d'une façon générale, nous sommes des êtres rationnels, beaucoup de nos décisions ne le sont pas.

de fournir un relevé de compte mensuel, comportant une description détaillée des coûts unitaires, et les sociétés de crédit devraient indiquer le taux d'intérêt réel, lorsque la totalité du solde n'est pas acquittée. Ces mêmes fournisseurs présenteraient au consommateur un sommaire standard annuel de ses achats, qui comporteraient également, aux fins de comparaison, les tarifs des concurrents.

On pourrait aussi obliger les fournisseurs de services à toujours proposer «par défaut» le meilleur choix pour les consommateurs. Par exemple, les parcs de stationnement offrent toujours un prix plus bas les fins de semaine ou le soir, alors que la majorité des gens y ont recours le jour pendant la semaine. Les propriétaires de ces parcs de stationnement devraient être tenus d'offrir le meilleur prix aux périodes les plus achalandées.

Les entreprises tirent grandement avantage de marchés bien ordonnés, où les lois s'appliquent. En retour, la société peut exiger de ces entreprises qu'elles s'astreignent à des règles commerciales respectant le consommateur, qui n'est pas toujours rationnel, mais qui ne mérite pas d'être exploité.

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

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

Ceux qui disent que l'argent ne fait pas le bonheur n'ont jamais reçu **une somme inattendue.**

Chez Brendan Moore, nous avons aidé plus de 1 000 sociétés à récupérer des centaines de millions de dollars à titre de paiements en trop pour la taxe de vente. Ce qui représente autant d'argent supplémentaire dans les poches – ou plutôt les comptes en banque – de nos clients. Des entreprises qui sont aussi bien de grosses organisations que de petites compagnies. Mais dans un cas comme dans l'autre, nous les avons aidées à recouvrer de l'argent. Intéressant, non ? Nous pouvons en faire autant pour vous.

Visitez www.brendanmoore.com ou appelez au 905.829.8877 ou au 1.877.568.0488 pour en savoir d'avantage.



BRENDAN MOORE