

CA

magazine

La main
à la pâte 6

Voir au-delà
des apparences 35

Valeur ajoutée
de l'audit (partie II) 41

avril 2012

www.camagazine.com

Grand LIVRE et ROMAN

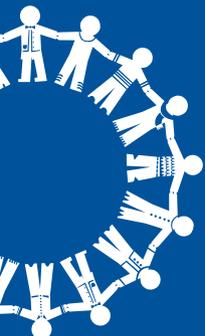
Comptables de métier, romanciers par goût : voici des CA qui habitent deux univers



Convention de poste-publications n° 40062437 10955



APOCALYPSE FINANCIÈRE? De retour, notre cher J.C. Tout nous indique s'il faut surinvestir ou déguerpir p. 26

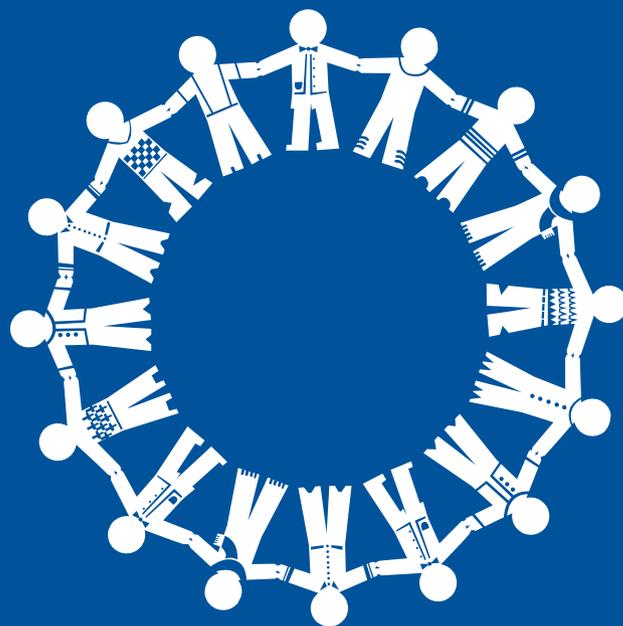


Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets,
de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

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

BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils
www.bdo.ca

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



Avril 2012 Volume 145, n° 3

Rédacteur en chef
Directrice artistique
Directeur artistique adjoint
Rédactrices principales

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

Rédactrice
Rédactrice-révisure
Rédactrice en chef
édition Internet

Alan Vintar

Producteur, édition Internet

Harriet Bruser

Adjointe à la rédaction

Suzanne Mondoux

Directrice de la traduction

Steve Brearton

Collaborateurs

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

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

Certification Yves Nadeau, CA

Droit Jo-Anne Demers, BA, LLB

Évaluation d'entreprises

Stephen Cole, CBV, FCA

Finance

Peter Hatges, CA, EEE, CF

Fiscalité

Jay Hutchison, CA

Formation

Karim Jamal, PhD, FCA

Fraude

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

Gestion de cabinet

Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA

Informatique

Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA

Insolvabilité

Peter Farkas, CBV, CIP, FCA

Planification financière

Garnet Anderson, CFA, CA

Recherche et normes

Ron Salole, vice-président, Normalisation

Ressources humaines

Carolyn Cohen, MSW, CA

Éditrice Cairine M. Wilson, MBA

Responsable, ventes

Brian Loney 416-204-3235

et marketing

brian.loney@cica.ca

Responsable des ventes

Bruce Feaver 416-204-3254

publicitaires

bruce.feaver@cica.ca

Représentant publicitaire

Serge Gamache 450-651-4257

au Québec

sergegamache@videotron.ca

Responsable,

Darcey Romeo 416-204-3257

petites annonces

darcey.romeo@cica.ca

Coordonnateur de la publicité

Michael Marks 416-204-3255

Responsable du tirage

Annette DaRocha 416-204-3367

Conseil consultatif sur la rédaction de CAMagazine

Doug McPhie, FCA, président

Blair Davidson, FCA

Margaret Albanese, CA

Phillip Gaunce, CA

Nancy Cheng, FCA

Michel Magnan, FCA

Toronto : 277, rue Wellington Ouest (Ontario) M5V 3H2.

Tél. : 416-977-3222. Téléc. : 416-204-3409.

Montréal : 680, rue Sherbrooke Ouest, 17^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 2012.

Abonnement : 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 47 \$ pour les non-membres. L'exemplaire se vend 4,75 \$. — À l'étranger : 72 \$ par année; l'exemplaire se vend 6,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : R106861578.

IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAMagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. CAMagazine est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAMagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à CAMagazine deviennent la propriété de CAMagazine et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de CAMagazine.

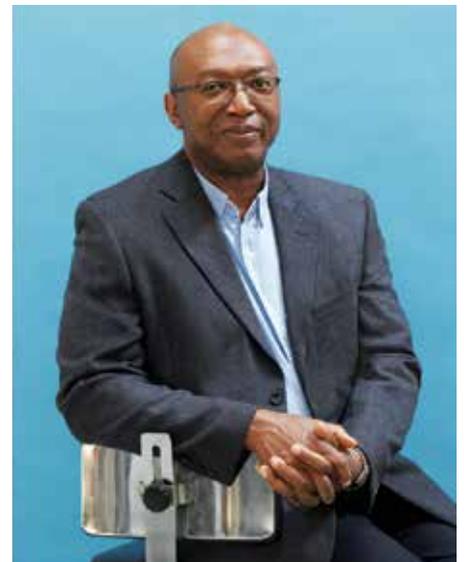


Déboulonner les mythes

Tous les CA ne sont pas des conservateurs coincés, et tout le monde ne croit pas à l'imminence d'un Armageddon financier

Imaginez un personnage fictif, entièrement fait de carton : un comptable vêtu de façon conventionnelle, c'est-à-dire complet sombre, cravate rayée rouge et noir et chaussures confortables. Totalement dépourvu d'émotions, il ne s'intéresse qu'aux faits bruts, convaincu que seuls les faits et les chiffres importent. À ses yeux, modifier ou déformer la réalité quantifiable pour que les gens aient une vision différente des choses constitue une hérésie.

Ce malheureux stéréotype en amène certains à croire que, de par sa profession, le comptable est incapable d'écrire de la fiction ou, en d'autres termes, de tisser une trame de «mensonges» au service d'une plus noble vérité. En fait, les comptables forment un groupe aussi hétéroclite et diversifié que tout autre segment de la population. On ne s'étonnera donc pas que de nombreux comptables agréés écrivent des romans. Le rédacteur pigiste John Shoesmith s'est entretenu avec les uns en vue d'entre eux et nous livre un compte rendu dans «Le rapport roman du comptable» (p. 20).



John Shoesmith nous présente quatre CA devenus écrivains, dont Anthony Bidulka, auteur de romans policiers et lauréat de nombreux prix littéraires, et Blanche Howard, qui écrit depuis les années 1950. Il nous rappelle que de nombreux professionnels du monde des affaires sont devenus de célèbres romanciers, dont Franz Kafka et Haruki Murakami.

Tous les CA ont sans doute eu vent de la prophétie maya qui prédit la fin du monde en décembre 2012. Sinon, l'auteur J.C. Tout vous en parle, ainsi que de tous les scénarios apocalyptiques du passé qui ne se sont jamais réalisés. Notre illustre satiriste a quitté sa retraite afin de pourfendre et hacher menu tous les prophètes de malheur, et surtout ces pronostiqueurs qui nous annoncent un Armageddon financier en 2012 ou à peu près. Nous lui avons confié la tâche de lire tous les ouvrages annonciateurs de l'apocalypse financière parus dans le monde. Il nous fait part de ses constats dans «La fin du monde version 2012 1/2» (p. 26). Un article à lire absolument : plus effrayant que le plus récent film d'horreur!

De son côté, Jim Carroll traite, non sans lien avec l'article vedette, de diverses possibilités électroniques qui s'offrent aujourd'hui aux écrivains qui cherchent à diffuser leurs créations («Les voies inexplorées de la créativité», p. 10).

Par ailleurs, Marcel Côté s'en prend à l'organisation de la médecine publique, inefficace et anachronique selon lui, et qui cause les longues listes d'attente et les encombrements («Système de santé : le nœud du problème», p. 48). Ne manquez pas non plus nos rubriques sur la fiscalité, la fraude, la certification, la normalisation et la formation. Bonne lecture!

Okey Chigbo, rédacteur en chef

avant-scène

5 BOÎTE AUX LETTRES

6 PERSONNALITÉS

Jaime Ho aimait confectionner des gâteaux de mariage personnalisés pour ses amis et ses proches. Le succès a été tel qu'elle a créé sa petite entreprise, devenue un deuxième gagne-pain.

6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Déclarations en mode mobile •
Comment réussir en affaires •
Expertise • Chiffrier •
Tout le monde en parle

9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

La rotation des cabinets d'audit peu prisee • L'adaptation par l'humour •
Réseautage contre-productif •
Tenir le coup pendant la crise

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Déboulonner les mythes

10 **VIRTUALITÉS** Les voies
inexplorées de la créativité

12 **PROCESSUS** Sondage 2012
sur les logiciels de gestion

48 **PERSPECTIVES** Système de santé :
le nœud du problème



articles de fond

20 Le rapport roman du comptable

Aspirer à une carrière d'écrivain peut sembler un rêve échevelé quand on gagne sa vie dans le monde des affaires. Voici quatre CA qui ont relevé le défi. Qu'ils vivent ou non de leur plume, la passion demeure aussi forte.

PAR JOHN SHOESMITH

26 La fin du monde version 2012 1/2

Après 2012, c'est fini! Le monde n'existera plus. Si les gens ne sont pas noyés par les tsunamis et les raz-de-marée qui se succéderont, ce sont les soldes de leurs cartes de crédit qui vont les submerger. Avec sa verve intarissable, J.C. Tout nous donne son point de vue.

PAR J.C. TOUT

rubriques

32 Fiscalité

Plusieurs facteurs entrent en jeu dans la vente d'une entreprise, le fisc n'étant pas le moindre.

Par **Doron Barkai et Beau Young**

35 Fraude

Laisser parler les faits est la meilleure voie pour faire la lumière sur une fraude présumée.

Par **David Malamed**

39 Certification

L'importance stratégique d'une marque de commerce impose qu'on sache la protéger.

Par **Lara Daniel**

41 Normalisation

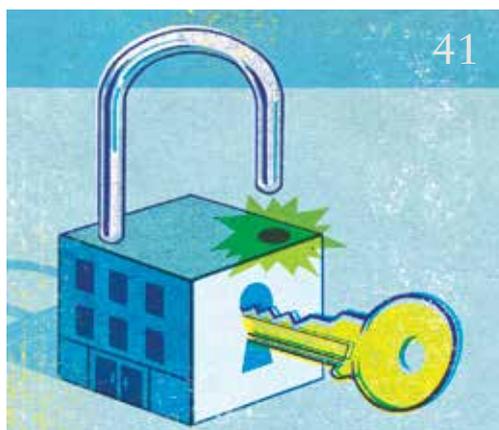
La valeur ajoutée d'un audit de microentité requiert aussi d'en optimiser l'efficacité.

Par **Phil Cowperthwaite**

43 Formation

Des chercheurs recommandent que la théorie des contrats sous-tende le cadre conceptuel d'information financière.

Par **Patricia O'Brien et William Scott**



actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

19 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

46 SERVICES PROFESSIONNELS

46 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

47 PETITES ANNONCES

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

La recherche en fiscalité au bout des doigts



Emportez tous vos ouvrages de référence en fiscalité partout grâce à notre nouveau format livre électronique.

Consultez facilement les ouvrages de fiscalité les plus populaires d'Ernst & Young sur lecteur électronique, ordinateur, téléphone intelligent ou tablette.

Pour en savoir plus, visitez boutiqueCA.ca/livresfiscalite



Boîte aux lettres

UNE PRIME À L'INNOVATION

Dans son article «Innovation : des idées neuves, et vite!» (Perspectives, décembre 2011), Marcel Côté soulève plusieurs points intéressants sur le défi de stimuler l'innovation et la productivité dans l'économie canadienne.

Son argument sur la portion de l'économie assujettie aux règles du Conseil du Trésor est particulièrement convaincant.

En tant que fonctionnaire, je peux témoigner de la facilité avec laquelle on peut tomber dans le piège de l'application aveugle

de politiques passe-partout à des situations différentes, sans vraiment réfléchir aux moyens de travailler plus efficacement.

Je vous soumetts l'idée suivante : on pourrait accorder des primes aux personnes qui proposent des changements générateurs d'économies ou qui contribuent à améliorer l'efficacité d'une organisation, en fonction des gains enregistrés.

Même une prime aussi minime que 2,5 % peut avoir un effet très stimulant sur la créativité des travailleurs des secteurs public et parapublic, en particulier en raison de l'ampleur des montants en jeu.

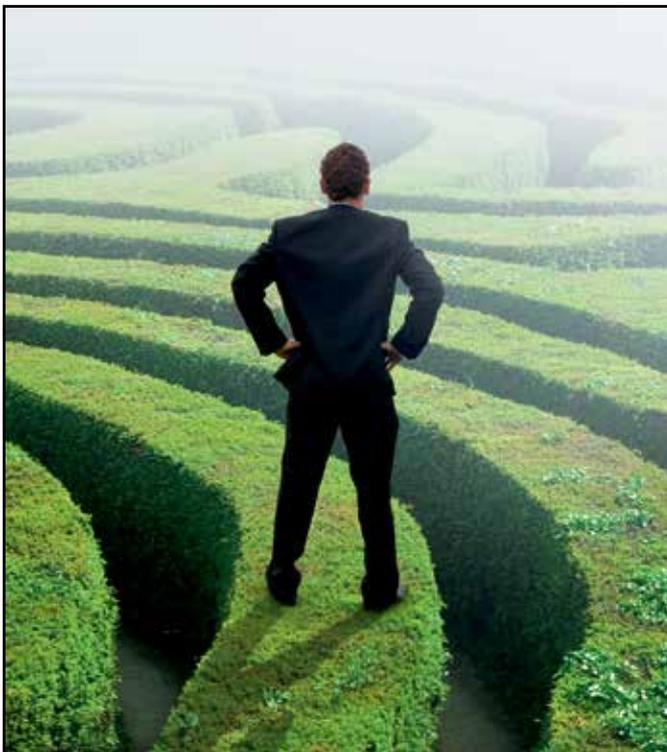
En outre, 97,5 % des gains réalisés reviendraient aux contribuables.

Jack Noodelman, CA, M.B.A.

Montréal

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.



Nous voyons où les salaires financiers s'en vont avant qu'ils y arrivent.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du *Guide salarial 2012*.

accountemps.ca
roberthalffinance.ca
roberthalfmr.ca

1.800.803.8367



Robert Half®

L'excellence en recrutement spécialisé

© 2012 Robert Half. 0911-9011

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

La main à la pâte



Jaime Ho a fait d'un simple passe-temps une entreprise très florissante de gâteaux de mariage personnalisés.

Lorsqu'on a demandé à Jaime Ho de confectionner un gâteau de mariage en 2007, elle était loin de se douter que cette célébration familiale allait aussi sceller l'union de sa créativité et de son sens aigu des affaires. «J'ai commencé à les vendre à mes amis et à ma famille, puis aux amis de mes amis, et l'affaire a pris son envol», dit la CA torontoise de 34 ans. À peine un an plus tard, la pâtisserie, d'abord un simple passe-temps, s'était transformée en une petite entreprise, The Wicked Little Cake Co., spécialisée dans la création de gâteaux personnalisés.

Au départ, Mme Ho se mettait aux fourneaux après le travail, pour le plaisir et pour relaxer. Depuis quatre ans, elle a confectionné girafes, chevaux de carrousel, cœur à la confiture de framboise, et même un chien d'eau portugais grandeur nature. Toutefois, elle travaille toujours à temps plein comme analyste principale chez Corby Distilleries Ltd., à Toronto. Ses créations sont si impressionnantes que, lors d'un mariage, la mariée s'est précipitée sur son appareil photo pour immortaliser le gâteau inspiré de cerisiers en fleur avant le découpage.

Tout est impressionnant dans cette entreprise. Jaime Ho et son équipe, qui comprend parfois quatre personnes, peuvent faire trois ou quatre gâteaux par semaine pendant la saison des mariages. Il faut alors compter 40 heures de travail, sept douzaines d'œufs, 30 ou 40 livres de beurre et 20 kilos de farine, sans parler des articles de quincaillerie, comme du bois, des tuyaux de PVC ou du métal, parfois nécessaires pour structurer le gâteau.

Mme Ho adore exécuter ces œuvres d'art uniques, mais elle n'aime pas les reproduire. Elle enseigne maintenant dans une école de cuisine à Toronto. «J'aime créer et par-dessus tout visualiser un concept avant de le concrétiser», indique celle dont on a pu voir le talent à l'œuvre sur The Food Network, et qui savoure maintenant sa réussite.

Steve Brearton

RUTH KAPLAN

Déclarations en mode mobile

H&R Block offre depuis peu aux États-Unis une application mobile gratuite et téléchargeable qui permet de produire des déclarations de revenus au moyen de l'iPhone et du téléphone Android.

Les contribuables américains dont le revenu était inférieur à 100 000 \$ US en 2011, qui ne paient pas d'intérêts hypothécaires et qui n'ont pas de personne à charge, peuvent produire leurs déclarations de cette façon, aux niveaux fédéral et étatique. Les utilisateurs photographient leurs relevés, et l'application importe aussitôt les données pertinentes. De leur côté, les contribuables dont les déclarations sont plus complexes ne peuvent utiliser l'application que sur un iPad.

H&R Block offre sans frais une garantie de soutien et de représentation en cas d'audit, de même que de précision des calculs et de remboursement maximal auquel le contribuable a droit. Tamar Satov

Cheminement

- 2003** Obtient le titre de CA (en Ontario)
- 2004** Engagée chez Corby Distilleries Ltd.
- 2008** Crée The Wicked Little Cake Co.
- 2011** Passe à l'émission *Food Network Challenge's Best in Show Cakes*

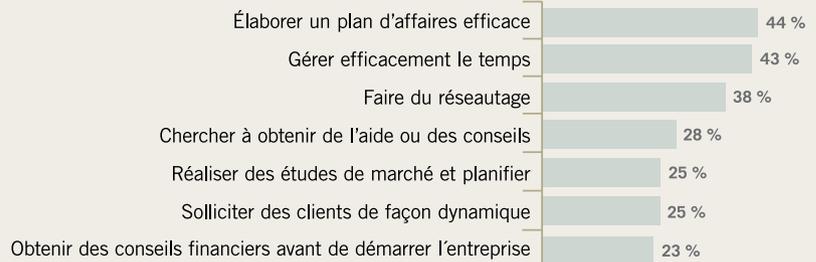
COMMENT RÉUSSIR EN AFFAIRES

Selon les résultats du sondage sur la petite entreprise 2011, mené par RBC et Ipsos-Reid, l'élaboration d'un plan d'affaires efficace et la gestion efficiente du temps sont, pour les entrepreneurs, les facteurs clés de la croissance de leur entreprise. Un fort pourcentage des 1 400 répondants entrepreneurs recommande également de faire du réseautage, de chercher à obtenir de l'aide ou des conseils, de réaliser des études de marché et de planifier, ainsi que d'obtenir des conseils financiers avant de démarrer une entreprise.

On a également demandé aux propriétaires de petites entreprises quel serait leur plus grand défi en 2012. La difficulté de trouver des clients et d'étendre leur marché est arrivée en tête (60 %), suivie des défis que posent le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et la poursuite de la croissance (47 %), et la conciliation travail-vie personnelle (35 %).

Malgré les défis et l'incertitude économique, les propriétaires d'entreprise demeurent concentrés sur la croissance : 66 % des

Facteurs clés de croissance selon les entrepreneurs canadiens



Source : Sondage RBC sur la petite entreprise 2011

répondants ont indiqué qu'ils investiraient dans leur entreprise en 2012 et en 2013. Ces investissements prendront la forme de nouveaux équipements (37 %), de technologies (29 %), de nouveaux produits et services (28 %), d'embauche d'employés (11 %) et de nouveaux processus (10 %).

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



EXPERTISE

COMMENT INVESTIR DANS UN NOUVEAU SYSTÈME TI MALGRÉ UN BUDGET SERRÉ?

Tirez le maximum des systèmes en place et en concevoir de nouveaux pour optimiser les processus clés peut accroître l'efficacité opérationnelle. L'entreprise qui planifie un projet de TI doit prioriser les initiatives avec soin et prévoir de façon réaliste les ressources humaines qu'exigera chacune d'entre elles. Voici des conseils :

Ne coupez pas les coins ronds. Ne choisissez pas un produit de série uniquement pour des raisons de coût. Le système devra-t-il être personnalisé en fonction de vos futurs besoins, et offre-t-il des options? Décider de façon précipitée en accordant trop d'importance au coût en début de projet pourrait s'avérer désavantageux et coûter plus cher au bout du compte.

Résolvez le bon problème. Assurez-vous que le problème est bien attribuable au système en place avant de procéder à sa mise à niveau ou de le remplacer. Les ressources requises ne seront pas les mêmes, selon que le problème est lié à la formation du personnel ou à l'utilisation du système.

Envisagez le pire. Le fournisseur qui présente l'offre la moins coûteuse pour l'implantation d'un système ne tient peut-être pas compte de toutes les variables. Avant de choisir un fournisseur, consultez un expert afin de bien comprendre la portée du projet, d'identifier les lacunes potentielles et d'adapter les plans en conséquence.

N'en demandez pas trop à votre personnel. Évaluez la charge de travail et les compétences de vos employés avant de les affecter au projet. Si vous leur demandez trop, les risques d'erreurs et de dépassement des échéances augmenteront. De plus, leur travail quotidien et leur moral en souffriront. Embauche du personnel additionnel pour s'occuper du projet ainsi que pour aider vos employés dans leurs fonctions usuelles, au besoin.

Paul McDonald est directeur administratif du service de dotation de cadres supérieurs de Robert Half Management Resources (www.roberthalfm.com).

#Chiffrier

Établir des rel@tions Le réseautage professionnel a changé radicalement en dix ans. Les communications virtuelles ont remplacé cartes professionnelles, Rolodex et franches poignées de mains.

0 Nombre de femmes parmi les 23 000 membres des Clubs Rotary du Canada en 1987. «Une femme promue au sein d'une organisation avait fort à faire pour rencontrer d'autres femmes occupant des postes comparables», indique la femme d'affaires américaine Barbara Stack au sujet des femmes et du réseautage.

2 Millions de cartes professionnelles numérisées avec l'application pour téléphone intelligent CardMunch. Depuis 2009, ce service convertit les cartes professionnelles en fichiers électroniques.

64 Pourcentage d'entreprises canadiennes qui considèrent les médias sociaux comme un moyen efficace de promouvoir leur entreprise : 31 % utilisent Twitter, selon un sondage d'octobre 2011.

300 Nombre de participants à la première réunion du Wednesday Network à l'hôtel Sutton Place à Toronto, en 1982.



Ce projet de réseautage professionnel devait être le plus profitable sur les plans social et financier.

1724 Année approximative de la création, par l'artiste britannique William Hogarth, d'une «carte d'échange» pour l'orfèvre Ellis Gamble, une des premières cartes professionnelles créées.

4 500 Total des membres du site LinkedIn un mois après son lancement, en 2003. Aujourd'hui, ils sont plus de 135 millions.

25 000 Coût en \$ US dans les années 80 d'une franchise de l'American Business Associates. Les membres de ce réseau à but lucratif versent 850 \$ US par année pour participer aux rencontres.

50 000 Rançon demandée, en \$ US, pour un Rolodex volé dans un épisode de l'émission *Clair de lune* en 1986. Certains modèles neufs coûtent aujourd'hui plus de 200 \$ US. Steve Brearton

Tout le monde en parle



**RÉJEAN ROBITAILLE, FCA
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
BANQUE LAURENTIENNE DU CANADA**

PROFIL : Fondée en 1846, la Banque Laurentienne du Canada (BLC) est la 3^e plus importante banque à charte au Québec avec

ses 158 succursales et ses 427 guichets automatiques.

Ses services aux particuliers et aux PME sont concentrés au Québec; ceux du financement immobilier et commercial se retrouvent en Ontario. Dans cette même province, son réseau de plus de 22 000 conseillers financiers indépendants, appelé B2B Trust, offre des produits bancaires comme des prêts REER et des certificats de placement garanti (CPG). L'institution financière gère un actif de 24 milliards \$, elle dessert plus d'un million de clients et son personnel compte près de 3 700 employés. En 2011, la BLC a dégagé un bénéfice net de 133,3 millions \$.

POURQUOI ON L'AIME : En 2011, la Banque s'est classée au 2^e rang des institutions financières canadiennes en matière de satisfaction du service à la clientèle (catégorie banque de grandeur moyenne) d'après le sondage annuel de J.D. Power and Associates. Elle a aussi figuré parmi les 10 cultures d'entreprise (région – Québec et Canada Atlantique) les plus admirées au Canada, selon Waterstone Human Capital.

ORIGINALITÉ : La Banque a rénové ses 38 boutiques de services financiers, dont certaines comprennent une aire de jeux pour les enfants. Son réseau de guichets s'étend aussi dans le réseau de transport du Montréal métropolitain. De plus, en 2010, elle a ouvert le centre de recrutement Station Carrière à la station Berri-UQAM.

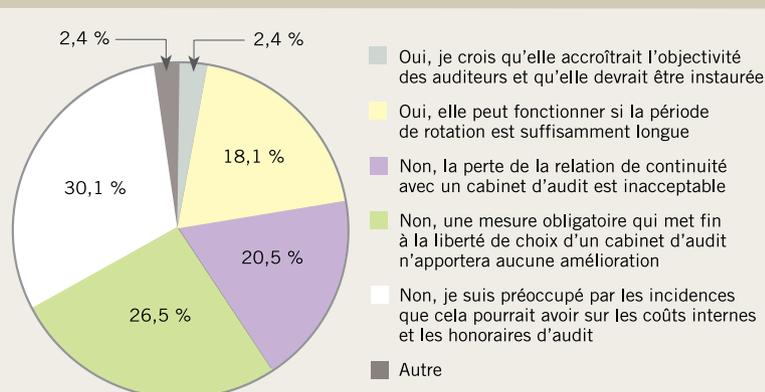
IL A DIT : «Nous nous concentrons dans les secteurs où nous pouvons nous démarquer, car nos concurrents sont des joueurs aguerris. Nous favorisons un service accessible et nous misons sur la proximité.» Marie-Josée Boucher

La rotation des cabinets d'audit peu prisée

Selon un sondage de Deloitte, la majorité des chefs de finance des plus grandes entreprises en Amérique du Nord ne voient pas d'avantage à la rotation obligatoire des cabinets d'audit. Plus des trois quarts (77 %) des chefs de finance interrogés ne croient pas qu'elle accroîtrait l'indépendance et l'objectivité des auditeurs. Ils expriment de vives préoccupations concernant les coûts internes, les honoraires d'audit et la perte de pouvoirs discrétionnaires de la direction. À peine près de 20 % des chefs de finance appuient la rotation obligatoire et croient qu'elle pourrait fonctionner si la période était suffisamment longue ou qu'elle favoriserait l'indépendance et l'objectivité (voir graphique ci-dessous).

L'enquête CFO Signals a été réalisée pour le 4^e trimestre de 2011 auprès de chefs de finance des États-Unis, du Canada et du Mexique. Plus de 70 % des répondants provenaient d'entreprises affichant un chiffre d'affaires annuel supérieur à un milliard \$, et plus de 75 % étaient au service de sociétés cotées.

Rotation obligatoire des cabinets d'audit : point de vue des chefs de finance
Pourcentage des répondants en accord avec chacun des énoncés



Source : Enquête CFO Signals 2011 de Deloitte



Reconnaissance des efforts de réduction de la piperasse

Kevin Falcon, ministre des Finances de la Colombie-Britannique, est le premier gagnant du prix Coupe-piperasse d'or de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, qui récompense une personne ayant réduit avec succès les formalités administratives des petites entreprises. Kevin Falcon a été sélectionné pour avoir proposé la loi sur la déclaration réglementaire (*Regulatory Reporting Act*), qui a réduit de plus de 40 % les formalités administratives de ces entreprises.

Des mentions honorables ont aussi été attribuées à l'ancien ministre du Revenu national, Jean-Pierre Blackburn, pour sa politique destinée aux agents du centre d'appels de l'ARC, ainsi qu'à l'ancien ministre canadien de l'Industrie Maxime Bernier et à l'ancienne ministre d'État à la Petite entreprise et au Tourisme (Canada), Diane Ablonczy, qui ont lancé *PerLE*, une source d'information en ligne sur les permis et licences pour les entreprises.

L'ADAPTATION PAR L'HUMOUR

Si l'on se fie au sondage d'Accountemps, 73 % des chefs de finance canadiens pensent que le sens de l'humour permet de s'adapter à la culture d'entreprise. La présidente de la division canadienne d'Accountemps, Kathryn Bolt, précise toutefois que l'humour ne signifie pas blaguer pendant une entrevue d'emploi.

RÉSEAUTAGE CONTRE-PRODUCTIF

Plus tôt cette année, un directeur britannique des ressources humaines affirmait avoir été obligé de quitter son poste après une dispute avec son employeur au sujet de son profil LinkedIn. Sur ce site de réseautage professionnel, il avait inclu son CV, mais également son intérêt pour des «opportunités professionnelles».

TENIR LE COUP PENDANT LA CRISE

Les chefs de la direction d'entreprises canadiennes croient que celles-ci ont mieux résisté aux perturbations mondiales en 2011, selon une enquête de PwC. Seulement 38 % des répondants ont dit que la crise en Europe avait influé sur leurs affaires comparativement à 56 % des chefs de la direction à travers le monde.



Virtualités

PAR JIM CARROLL

VOTRE GUIDE DE LA COMPTABILITÉ ET DES AFFAIRES SUR LE WEB

Les voies inexplorées de la créativité

Quand j'étais en 11^e année, en 1974, mon professeur d'anglais a annoncé à la classe que nous allions étudier la poésie au cours du trimestre suivant. Je lui ai fait savoir sans équivoque que cela ne m'intéressait absolument pas.

Je suppose que je n'étais pas un élève difficile. Je n'étais pas très assidu, mais j'obtenais toujours des notes très élevées. Flairant l'impasse, je lui ai alors suggéré un compromis : plutôt que d'assister aux cours de poésie, j'écrirais un roman sur lequel serait basée ma note du trimestre.

Au cours des deux mois suivants, j'ai tapé frénétiquement à la machine chaque soir. Le dernier jour de cours, j'ai remis au professeur mon premier livre, *The Lion's Den*. Il s'agissait d'un roman à suspense sur fond de guerre froide États-Unis – URSS, dans un contexte de crise mondiale.

Il y avait des explosions nucléaires, de mystérieux espions, des manœuvres géopolitiques et, oui, une scène de sexe. Pas mal pour un jeune de 15 ans ! J'ai obtenu A+. Je crois que mon prof a été abasourdi de voir que j'étais allé au bout de mon projet.

Reportons-nous un matin de Noël, 37 ans plus tard, alors que je reçois le cadeau le plus extraordinaire qui soit. Ma famille m'a offert une version de *The Lion's Den*, entièrement mise en page et presque prête pour impression.

Ma femme Christa l'a préparée à partir du tapuscrit original, et mon fils Willie a conçu une couverture fabuleuse, que j'ai postée sur Facebook. J'ai reçu un déluge de messages de félicitations ! Ce qui m'amène à l'article vedette du mois, «Le rapport-roman du comptable». Si moi-même je m'écarte de la norme définissant le CA typique, il en va de même de ces CA qui écrivent des œuvres de fiction.

Nous possédons tous un esprit original, novateur et créatif, qu'il s'exprime par l'écriture, par la scène ou autrement. Demandons-nous si le plus grand danger, pour l'avenir de la profession, ne tiendrait pas aux entraves que nous pourrions imposer à notre créativité et à notre sens de l'innovation.

Nous devons chercher sans relâche à sortir des sentiers battus, car le rythme du changement s'accélère autour de nous. Nous assistons jour après jour à l'apparition de nouveaux modèles d'affaires, à l'essor de la concurrence, à la ba-

nalisation des produits et services, à la complexification des relations clients et, bien sûr, à l'invasion de la technologie sans fil. Les possibilités d'innovation ne cessent de proliférer.

Pensons à mon roman et aux nombreux outils pouvant être utilisés pour le mettre en marché. Je peux facilement le mettre sur iBooks et l'offrir via la boutique Apple Store ou le vendre en livre électronique sur Amazon, simplement en envoyant le manuscrit en Inde à un spécialiste des technologies qui le convertira dans le bon format.

J'ai aussi la possibilité de créer une version plus interactive du livre à l'aide du nouvel outil d'édition iBooks Author d'Apple. Je peux obtenir des exemplaires imprimés sur commande en faisant appel à des services d'impression sur demande comme CreateSpace d'Amazon ou Lulu.

De plus, si le livre suscite un quelconque intérêt, je peux tirer une impression personnalisée à quelques milliers d'exemplaires à l'aide de diverses imprimantes ordinaires. Si j'ai un besoin urgent d'exemplaires imprimés, je n'aurai qu'à recourir aux services de 48HrBooks.com, qui me les fournira effectivement dans les 48 heures.

Nous vivons à une époque où les possibilités de laisser libre cours à sa créativité se multiplient à une vitesse vertigineuse. Il vaut peut-être la peine d'explorer celles qui s'offrent à vous, en vous inspirant des récits que vous lirez dans le présent numéro.

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

OUTILS D'AUTOÉDITION

48HrBooks www.48hrbooks.com

CreateSpace www.createspace.com

Lulu www.lulu.com

iBooks Author www.apple.com/ca/fr/ibooks-author/

The Lion's Den www.jimcarroll.com/2012/02/the-lions-den



Une voix pour les femmes dans la profession

Visitez www.icca.ca/femmes et faites-vous entendre.

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

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



Sondage 2012 sur les logiciels de gestion

Par le passé, on reprochait aux systèmes de gestion d'être riches en données, mais pauvres en informations. Ils produisaient des tonnes de données, sans contexte ni interprétation. Selon les résultats du volet veille stratégique de notre nouveau sondage, il est difficile aujourd'hui de leur faire de tels reproches. Le marché regorge d'outils qui décortiquent et interprètent les données. Toutefois, ces outils perfectionnés sont difficiles à utiliser et se recourent souvent.

Cette année, notre sondage portait sur 17 systèmes et visait aussi les logiciels de gestion de la performance d'entreprise et d'établissement de budget. Les grandes tendances de 2011 (l'infonuagique, l'intégration de la veille stratégique aux systèmes ERP et la recherche de données non structurées avec des outils de type Google) sont encore très présentes (www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2011/april/columns/camagazine48475.aspx).

Accès immédiat à l'information

Cependant, les applications mobiles et les informations en temps réel sont de plus en plus courantes, et on tend à privilégier le contenu à analyser plutôt que la méthode d'analyse.

Certaines applications mobiles envoient des alertes aux appareils mobiles lors de situations anormales, comme une baisse de qualité dans la fabrication d'un produit. D'autres, plus perfectionnées, offrent l'analyse interactive de données sur petit écran. De telles fonctions sont bien sûr difficiles à utiliser à cause de la taille des appareils mobiles en général.

Les entreprises veulent l'information tout de suite pour régler les problèmes concernant les ventes, la fabrication ou d'autres processus, et c'est précisément ce que leur offrent les tableaux de bord. Mis à jour en temps réel, ils comprennent en général diverses fenêtres. Par exemple, une de celles-ci pourrait présenter un graphique comparant les ventes de l'année avec celles de l'année précédente et avec les prévisions budgétaires. Ces tableaux de bord permettent aussi d'accéder aux détails justifiant les chiffres.

Auparavant, il fallait recourir à des programmeurs pour créer les rapports qui étaient longs à produire. Aujourd'hui, le recours à des programmeurs n'est parfois plus nécessaire et il existe même certains outils de production de rapports conçus pour l'information financière.

Une autre façon populaire d'accéder à l'information consiste à utiliser un outil de requête qui sélectionne les données par type (factures, bons de commande ou clients), les filtre ou les trie, ou encore les exporte vers Excel. On peut aussi utiliser le système de traitement analytique en ligne (OLAP) pour analyser instantanément les données en choisissant diverses dimensions (type de client, région ou représentant), voir les résultats sous forme de graphique et obtenir plus de détails sur l'information présentée.

Les indicateurs financiers les plus importants sont

les «guides», car ils annoncent ce qui pourrait arriver.

Veille stratégique améliorée

Certaines entreprises estiment que les outils de veille stratégique intégrés à leurs systèmes ERP présentent des faiblesses quant à la consolidation et à l'établissement des budgets et des prévisions. Elles se tournent donc vers des systèmes de gestion de la performance d'entreprise et d'établissement de budget offrant la veille stratégique. Les options sont aujourd'hui si nombreuses qu'il est difficile de déterminer lesquelles utiliser. Le choix des indicateurs est maintenant plus difficile à faire que le choix de l'outil servant à leur mise à jour et à leur présentation sous forme de rapport.

Dans un cours de deuxième cycle sur l'information de gestion, je traite justement de ce sujet. Les indicateurs financiers sont par nature des «témoins» qui informent sur les résultats historiques des ventes, la marge brute, etc. Cependant, les indicateurs financiers les plus importants sont les «guides», car ils annoncent ce qui pourrait arriver.

Le mois prochain, nous reviendrons sur le processus de sélection d'un système et nous en examinerons les rôles.

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

Le Programme d'économies des membres CA

COMPTABLES
intuit

Intuit

Économisez 25 \$ à l'achat du logiciel ImpôtRapide 20 et 70% sur le logiciel QuickBooks en adhérant au Programme ConseillersPro QuickBooks.



Hyundai

Prix exclusif sur la berline Genesis, Equus et Veracruz de Hyundai. Jusqu'à 5000 \$ en réduction de prix, combiné avec nos excellentes offres d'incitatifs au détail!

porter

Porter Airlines

Économisez 10% sur tous les tarifs applicables dans les catégories Flexible et Liberté.



Hertz

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



VIA Rail

Économisez 10 % sur le prix des billets de classe Affaires ou Économie achetés sur le site Web de VIA Rail, par téléphone ou à un comptoir de VIA Rail.



Tempo

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



FedEx

Économisez jusqu'à 35 % sur vos frais de livraison avec FedEx Express^{MD}.



Wiley

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

Pour
les
PME



Cisco Systems

Économisez jusqu'à 10 %* sur les produits Cisco pour petites entreprises.



Dell

Obtenez les meilleurs prix et des rabais exclusifs allant jusqu'à 30 % sur certains produits Dell.

Pour bénéficier de ces offres et des autres offres du programme, dont celles de CA Recherche Plus, InterCall, Pitney Bowes et Starwood Hotels & Resorts, allez à www.economiesmembres.ca.

CA Comptables agréés
du Canada

Les changements continuent au sein de la profession comptable

Tout continue de pointer vers la mondialisation au sein de la profession comptable, alors que les organisations comptables nationales et provinciales du Canada explorent avec leurs membres et d'autres parties prenantes la possibilité de se regrouper.

Plus tôt cette année, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) et le Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) ont officialisé leur partenariat en créant un nouveau titre professionnel mondial, soit celui de Chartered Global Management Accountant (CGMA).

Ce titre attestera de l'expertise de ses détenteurs en matière d'utilisation de l'information non financière qualitative et d'analyse financière pour bien saisir tous les aspects d'une entreprise.

Selon une étude menée par ces deux organisations, la demande d'information financière et non financière intégrée de la part d'entreprises internationales ira en augmentant.

L'Europe va aussi de l'avant

Au même moment, en Europe, trois organismes comptables espagnols ont convenu de se regrouper afin de former l'Instituto de Auditores de España.

En effet, l'Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, le Consejo General de Colegios de Economistas de España et le Consejo Superior de Colegios Oficiales de Titulares Mercantiles de España ont mis sur pied une commission spéciale chargée d'établir le processus qui guidera leur fusion d'ici deux ans.

Le point au Canada

Plus près de chez nous, une décision a été rendue en faveur du Manitoba relativement au différend qui l'opposait à l'Ontario en vertu de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). À compter du 15 avril 2012, les CGA pourront obtenir un permis d'exercice de l'expertise comptable dans cette province sans devoir acquérir une formation supplémentaire ni être évalués.

L'objectif de l'unification de la profession comptable au Canada concorde avec les visées de l'ACI, puisque des règles de

déontologie de même que des normes d'agrément qui respecteraient, voire qui dépasseraient les obligations établies par la loi, seraient instaurées à l'intention de tous les professionnels comptables canadiens.

Les pourparlers d'unification

Par ailleurs, le rythme de nos pourparlers d'unification s'accélère. Lorsque le cadre d'unification a été publié en janvier 2012, les trois ordres comptables du Québec avaient déjà accepté, à l'invitation du gouvernement de la province, de se regrouper sous la bannière de «comptable professionnel agréé» (CPA).

De plus, l'association des CGA de l'Île-du-Prince-Édouard est devenue la septième organisation comptable provinciale à se joindre aux pourparlers entre les CA et les CMA.

Au moment de mettre sous presse, seuls les CGA des pro-

La plupart des organisations comptables participantes au pays prévoient tenir des assemblées dans les grands centres.

vinces du Manitoba et de la Nouvelle-Écosse se tenaient encore à l'écart des discussions. Toutefois, les CGA de la Nouvelle-Écosse ont déclaré que des négociations informelles avaient cours.

De leur côté, les CA de l'Alberta ont décidé, en février, de se retirer des négociations, mais les CMA et les CGA de cette province ont réaffirmé leur engagement à l'égard du processus d'unification de la profession.

Pour l'heure, la plupart des organisations comptables participantes au pays prévoient tenir des assemblées dans les grands centres de leur province afin que leurs membres puissent s'entretenir directement avec les dirigeants de la profession, en ce qui concerne l'unification ainsi que l'importance stratégique de cette initiative.

Les membres peuvent se tenir au fait de l'évolution des pourparlers en consultant le site CPA Canada. Ils y trouveront de l'information à jour sur tous les faits nouveaux ayant trait à l'unification, dont les propositions de fusion qui ont été publiées par les conseils de chaque province.

Les pourparlers d'unification sont censés se poursuivre au moins jusqu'à l'été.

L'ICCA aide les OSBL à améliorer leur information annuelle

Selon une nouvelle publication de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), on attend de plus en plus des organismes sans but lucratif (OSBL) qu'ils rendent des comptes et qu'ils fassent preuve de transparence.

Cette publication, intitulée *Amélioration de l'information annuelle des organismes sans but lucratif*, a été élaborée avec l'aide d'un groupe de travail composé de représentants d'OSBL invités à faire part de leurs points de vue au Conseil canadien de l'information sur la performance.

«Les parties prenantes, y compris le grand public, s'intéressent davantage à l'administration des organisations qui reçoivent des dons, des avantages fiscaux ou des subventions de l'État», explique Sara Oates, CA, présidente du groupe de travail et chef des services financiers du World Wildlife Fund Canada. «Les donateurs, les partenaires potentiels et d'autres parties prenantes souhaitent pouvoir prendre des décisions éclairées.»

Nombre d'OSBL sont déjà assujettis à des obligations d'information, comme la production d'états financiers audités ou de rapports obligatoires à l'intention des bailleurs de fonds. Le nouveau guide de l'ICCA vise à aider les hauts dirigeants et les administrateurs d'OSBL à préparer des rapports annuels de qualité qui renforcent et enrichissent l'information communiquée, en conformité avec les obligations d'information actuelles. «Les rapports annuels doivent s'inscrire dans une stratégie globale

de communication avec les parties prenantes et ils peuvent aider les organisations à accroître la confiance du public et le soutien de la collectivité», soutient Chris Hicks, CA, directeur de projets, Orientation et soutien, à l'ICCA.

«Des rapports annuels efficaces peuvent aider les organisations à consolider leur réputation et à obtenir des appuis, et ils peuvent constituer un outil de choix pour joindre de nouveaux donateurs, partenaires et bénévoles.»

Le guide de l'ICCA énonce des principes clés applicables aux rapports annuels des OSBL :

- focalisation sur la mission;
- description des réalisations;
- perspective stratégique;
- reddition de comptes;
- prise en compte des besoins des parties prenantes;
- fidélité et objectivité.

Le guide précise que, comme les OSBL diffèrent grandement sur les plans de la taille, de la complexité et des ressources, le degré de détail de l'information variera par le fait même. Il propose également des questions auxquelles les rapports annuels doivent répondre.

Le guide peut être téléchargé sur le site www.icca.ca/guide-osbl.

Lancement du nouveau Programme fondamental d'impôt

Reconnu meilleur du genre au Canada, le Cours fondamental d'impôt de l'ICCA est sur le point d'être révisé en profondeur.

La nouvelle formule, qui commencera à être déployée en septembre 2012, vise à mettre le cours à jour, à rehausser la qualité pour les étudiants, à mieux attester de la performance de ceux-ci ainsi qu'à améliorer la reddition de comptes pour les employeurs.

Cette refonte fait suite à une recommandation du rapport d'octobre 2009 du Groupe de travail sur la formation en fiscalité. «Tout en préservant le mariage des aspects théoriques et pratiques qui ont fait le succès du cours, cette mise à niveau tiendra compte de l'évolution des besoins des étudiants et de la complexité croissante de la fiscalité», souligne Vivian Leung, CA, directrice du programme de formation en fiscalité à l'ICCA. «Le nouveau programme sera mieux intégré, plus complet et reposera sur une approche par compétences. Le contenu sera diffusé au moyen de technologies modernes à un rythme favorisant un apprentissage optimal.»

Le nouveau Programme fondamental d'impôt comprendra un cours d'orientation et d'introduction à la recherche en fiscalité que suivront tous les nouveaux étudiants. Grâce à ce cours, le premier contact des participants avec le programme sera mieux ciblé et

plus directif, et il établira un standard d'excellence pour le reste des composantes de celui-ci. Les étudiants y découvriront également le cadre de recherche en fiscalité, qu'ils utiliseront et consolideront tout au long du programme.

La nouvelle formation en groupe utilisera des technologies d'apprentissage permettant d'offrir des modules d'autoformation et des discussions en ligne, auxquels s'ajouteront des séances traditionnelles en personne avec un animateur, pour une expérience d'apprentissage optimale.

Le séminaire en internat comprendra toujours des cours magistraux et des travaux dirigés, mais ceux-ci seront remaniés à la lumière des meilleures pratiques pédagogiques.

Le programme comprendra des formulaires d'autoévaluation et de vérification des connaissances ainsi que des évaluations de participation. Des certificats seront remis aux étudiants qui auront réussi le cours.

Étant donné son contenu plus complet, la durée du Programme fondamental d'impôt passera de deux à trois ans. Des sondages menés auprès d'étudiants inscrits au cours actuel révélaient que celui-ci couvrirait trop rapidement un trop grand nombre de sujets.

Le programme sera mis en place graduellement sur une période de trois ans débutant en septembre 2012.

Pour de plus amples renseignements sur le nouveau Programme fondamental d'impôt, visitez le site Web du Service de la formation continue de l'ICCA consacré aux cours en fiscalité (*Tax Courses Web Community*, en anglais seulement).

Vous y trouverez une vue d'ensemble de la nouvelle structure du programme, un accès aux rapports du Groupe de travail sur la formation en fiscalité, qui a recommandé, à l'origine, la mise à

niveau du cours, une foire aux questions (FAQ) utile et, bien sûr, des renseignements concernant l'inscription. «Tout au long de l'été, nous ajouterons de nouvelles ressources sur le site et des nouvelles sur les progrès accomplis en vue du lancement de la phase 1 du nouveau programme en septembre 2012», indique Vivian Leung.

Employeurs et étudiants potentiels peuvent se tenir pleinement au courant des dernières nouveautés en allant à l'adresse suivante : <http://cpd.cica.ca/incometax.cfm>.

Intéressé par les questions d'audit? Joignez-vous à la conversation

LES ÉVÉNEMENTS entourant la crise financière mondiale ont souligné l'importance de la qualité des états financiers et d'une concertation efficace de tous les intervenants contribuant à l'information financière.

À l'heure actuelle, les décideurs d'Europe, des États-Unis et d'ailleurs examinent le fonctionnement des marchés financiers; les auditeurs et la qualité des audits sont sous le feu des projecteurs.

Il y a un appel au changement puisque «le statu quo n'est pas une option» semble être le mot d'ordre. Selon les commentateurs, les propositions devraient entraîner des changements fondamentaux dans le rôle de l'auditeur.

Que pensez-vous de certaines des modifications proposées, comme la rotation obligatoire des cabinets d'audit, une transparence accrue du processus d'audit et l'association plus étroite de l'auditeur avec les informations fournies par la direction ailleurs que dans les états financiers?

Ce sont quelques-uns des sujets qui seront débattus dans le cadre des *Conversations sur la qualité de l'audit*, un

nouveau blogue animé par Eric Turner, CA, leader national en audit et certification, à l'ICCA.

Les *Conversations sur la qualité de l'audit* visent à vous tenir au courant des améliorations de la qualité de l'audit qui vous concernent, que vous soyez auditeur, représentant d'une autorité de réglementation, préparateur d'états financiers, membre d'un comité d'audit ou encore investisseur. L'ICCA sollicite votre avis sur l'incidence que pourraient avoir les changements survenant à l'international sur les audits au Canada.

Les billets ont également pour but d'engager une discussion sur les faits nouveaux liés à la qualité de l'audit en fournissant un bref aperçu des débats en cours et des ressources disponibles, et d'inviter les membres à exprimer leurs points de vue.

Pour consulter les *Conversations sur la qualité de l'audit* ou pour vous y abonner, rendez-vous sur le site de l'ICCA et cliquez sur «Audit et certification» sous «Champs d'expertise clés» (www.cica.ca).

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

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

Télécopieur
416-204-3409

Courriel
annonces.camagazine@cica.ca

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

VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

L'ICCA a récemment publié le *Guide à l'intention des parents : Apprendre la gestion financière à nos enfants*, un outil facile à utiliser pour aider les parents à faire l'éducation financière de leurs enfants.

Commandez votre exemplaire dès aujourd'hui à boutiqueCA.ca/apprendrefinanceauxenfants



Le Conseil de surveillance de la normalisation comptable

Le Conseil de surveillance de la normalisation comptable (CSNC), est heureux d'annoncer la nomination de Kevin Nye à titre de président, et de Peter Jewett à titre de vice-président, à compter du 1^{er} avril 2012.



Kevin Nye

M. Nye est vice-président principal, Politique relative au risque d'entreprise et gestion de portefeuilles, à la Banque Royale du Canada. Il est responsable de la surveillance des risques opérationnels, du capital de risque, de la communication de l'information en matière de risque ainsi que des méthodes et des mesures relatives à l'évaluation des portefeuilles. Membre du CSNC depuis 2005, il en a assumé la vice-présidence de 2010 à 2012.

M. Jewett est président, Entreprises et marchés financiers, chez Torys LLP. Il pratique le droit des sociétés et des valeurs mobilières, et possède une expertise en fusions et acquisitions, à l'échelle nationale et internationale, et en finance d'entreprise. Il est membre du CSNC depuis 2010.



Peter Jewett

Le **Conseil de surveillance de la normalisation comptable (CSNC)** est un organisme indépendant composé de bénévoles, qui a été créé par l'Institut Canadien des Comptables Agréés en 2000. Il a pour mission de servir l'intérêt public, d'une part en supervisant les activités du Conseil des normes comptables (CNC), qui établit les normes d'information financière pour les entreprises à but lucratif et les organismes sans but lucratif, et les activités du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP), qui établit les normes d'information financières pour les gouvernements et les organismes publics et, d'autre part, en exprimant ses vues à l'égard des activités de ces conseils. Le CSNC est également chargé de nommer ses propres membres ainsi que ceux du CNC et du CCSP. Responsable devant le public et comptant parmi ses membres des représentants des autorités de réglementation, des investisseurs et d'autres utilisateurs, ainsi que des préparateurs et des auditeurs de rapports financiers, le CSNC a une vision d'ensemble des questions complexes qui se posent aux normalisateurs dans les secteurs public et privé.



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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Partie I	
Modification concernant la date de basculement aux IFRS pour les sociétés d'investissement	mars 2012
Parties II et III	
Modifications concernant l'application initiale des normes	mars 2012
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Améliorations à apporter au Manuel	mars 2012
Modifications découlant de l'adoption du chapitre SP 3450	mars 2012
DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 mars 2012)	
Comptabilité	
ES Améliorations 2012 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé	le 1 ^{er} juin 2012
ESI Améliorations des IFRS (2010-2012)	le 16 juillet 2012
ES Avantages sociaux futurs	le 25 mai 2012
ESI Dispositions transitoires (projet de modification d'IFRS 10)	le 21 mars 2012
ESI Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients	le 13 mars 2012
Audit et certification	
ES Degré d'autorité des notes d'orientation publiées par le CNAC	le 15 avril 2012
ES Retrait de la NOV-19, de la NOV-32 et de la NOV-39	le 15 avril 2012
AC Plan de l'IAASB pour l'examen de la mise en œuvre des Normes internationales d'audit (ISA) clarifiées	le 7 septembre 2012
Secteur public	
EP Utilisation des crédits	le 20 avril 2012

À VENIR

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Modifications d'IAS 32 et d'IFRS 7 concernant la compensation d'actifs financiers et de passifs financiers Modifications d'IFRS 9 et d'IFRS 7 concernant la date d'entrée en vigueur obligatoire d'IFRS 9
Manuel de l'ICCA – Certification	Révisions des normes NCA 315 et NCA 610 concernant l'utilisation des travaux des auditeurs internes

Légende

AC – Appel à commentaires
DR – Document de réflexion
EP – Énoncé de principes

ES – Exposé-sondage
ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

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

À l'instar de Kafka, beaucoup de gens d'affaires veulent réaliser leur rêve de devenir un jour écrivain. Voici quatre CA qui l'ont fait.

Par John Shosmith

roman LE ~~r~~apport du comptable

Anthony Bidulka qualifie le moment de «surréaliste». C'était au printemps dernier. Il s'installait dans son siège à bord du long-courrier qui le conduirait à Singapour pour un mois de vacances lorsque l'agent de bord lui a demandé : «Excusez-moi, Monsieur. Êtes-vous Anthony Bidulka l'écrivain?» L'agent de bord, fervent admirateur de l'auteur de romans policiers et de son héros, le détective privé Russell Quant, avait lu le nom de M. Bidulka sur la liste des passagers. «Moi, le p'tit gars des Prairies, je me trouve quelque part au-dessus du Pacifique, et quelqu'un me reconnaît parce que je suis écrivain», s'étonne le CA de 49 ans, qui fait paraître, ce mois-ci, *Dos Equis*, son huitième roman à énigmes de la série Quant. Bien que de se retrouver au centre de l'attention du personnel de bord l'ait rendu légèrement mal à l'aise, il avoue avoir trouvé l'expérience valorisante. «Ça m'a vraiment fait plaisir d'avoir mon heure

En 1999, Anthony Bidulka a quitté E & Y et son «placard plein de costumes» pour devenir auteur de romans policiers.

Photographe : GREG HUSZAR/KLIXPIX







BLANCHE HOWARD a ouvert la voie des CA romanciers dans les années 1970. GRAHAM CLEWS a

de gloire comme romancier», dit-il. Il n'y avait plus de doute : l'homme d'affaires avait réussi comme écrivain.

M. Bidulka n'est pas le premier homme d'affaires à tâter de l'écriture. Ainsi, Franz Kafka a travaillé dans l'assurance pendant la plus grande partie de sa vie tout en écrivant les classiques *La Métamorphose* et *Le Procès*. Pour sa part, le célèbre auteur japonais Haruki Murakami exploitait son propre club de jazz à Tokyo à la fin des années 1970 et au début des années 1980 avant de vivre de sa plume. Rien d'étonnant alors si la muse de l'écriture taquine un certain nombre de comptables agréés canadiens.

Tous n'ont pas connu le même succès que M. Bidulka. Son plus récent ouvrage, *Date with a Sheesha*, a été le meilleur vendeur en 2010 parmi les romans d'auteurs saskatchewanais, chez McNally Robinson Booksellers à Saskatoon. Il est d'ailleurs question de porter les aventures de Russell Quant au petit et au grand écran.

Teri Vlassopoulos a commencé à écrire des romans à l'université et son premier livre a été publié en 2010 par un petit éditeur des Maritimes. Quant à Graham Clews, CA retraité de l'Alberta, il a publié, à compte d'auteur, trois romans historiques et un récit fantastique pour les jeunes. De son côté, Blanche Howard, la grande dame des CA romanciers, a vu sa première œuvre publiée à la fin des années 1950 et, à plus de 80 ans, elle écrit toujours.

Changement de carrière risqué

Tous ont en commun leur désir d'écrire. Cependant, vouloir écrire ne suffit pas, il faut aussi en avoir le courage. Comme tout bon

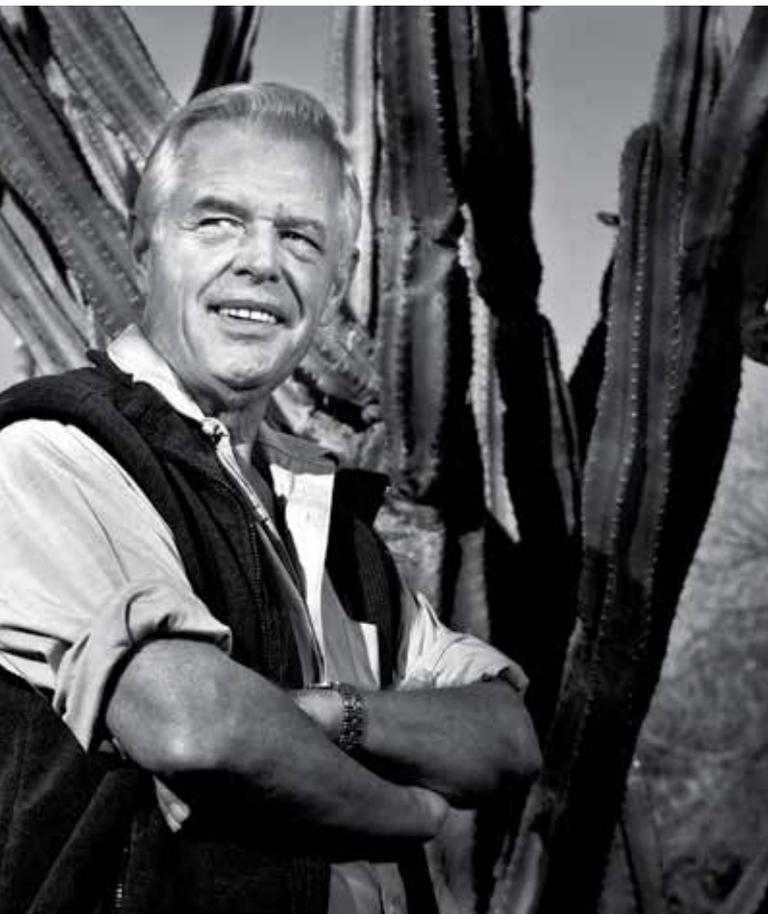
comptable, Anthony Bidulka a évalué les risques avant de démissionner, à la fin des années 1990, de son emploi d'auditeur au bureau d'Ernst & Young à Saskatoon pour se consacrer à son art. Il renonçait à une carrière satisfaisante dans laquelle il avait déjà investi une dizaine d'années et qui lui aurait permis de devenir associé.

Or, il n'avait encore rien publié. Il est vrai qu'au cours de sa jeunesse dans le minuscule village de Prud'homme, en Saskatchewan (ils n'étaient que six en classe en dernière année de secondaire), M. Bidulka régalaient souvent ses neveux et nièces de récits mettant en scène des personnages de son cru et bien sûr, il avait fait des rédactions dans ses cours d'anglais. Mais il n'avait rien écrit depuis qu'il était adulte, pas même dans ses loisirs.

Au moment de choisir une carrière, il avait hésité entre plusieurs voies, commençant par étudier deux ans en optométrie à l'Université de la Saskatchewan, puis bifurquant vers le travail social, la psychologie et l'enseignement. M. Bidulka avait fini par se «caser», comme il dit, pour aboutir chez E & Y en 1991 et obtenir son titre de CA en 1993. Il continuait toutefois de penser qu'un jour, il écrirait.

Tous les ans, lui et son compagnon allaient passer les vacances de fin d'année sous des cieux plus cléments. C'était pour eux l'occasion de faire le point sur leur vie entre deux cocktails bien frais, ce qui faisait invariablement dire à notre futur romancier : «Ah!, si j'avais du temps pour écrire!» Il explique qu'il se fixait tous les ans cet objectif, mais ne réussissait jamais à l'atteindre : «Avec mon emploi du temps, je n'avais ni énergie ni temps libre à consacrer

DAVID ELLINGSEN, RICK D'ELIA, CHRISTIAN FLEURY/KLIXPIX



renoué avec l'écriture à la retraite. **TERI VLASSOPOULOS** rêve de l'équilibre parfait travail-écriture.

à l'écriture.» Vers la fin des années 1990, alors qu'il approchait de la quarantaine, âge «déterminant» selon lui, ses réflexions sur la vie et sur son avenir sont devenues plus profondes. «J'ai dit tout haut : "Je veux écrire!"» Il ne voulait cependant pas le faire à temps perdu. «Je savais que je devais m'y consacrer à plein. C'était "tout ou rien"», dit-il. Sa plus grande crainte était d'avoir un jour des regrets. Il voulait au moins pouvoir dire qu'il avait essayé, même s'il n'était jamais publié. Le moment où il a pris sa décision a été un peu comme un saut dans le vide. Il avait cependant un parachute, ou tout au moins un bon filet de sécurité pour retomber sur ses pieds si l'écriture ne donnait rien : un compagnon compréhensif et prêt à le soutenir, sans oublier son bagage de CA et d'homme d'affaires.

Il a remis sa démission à E & Y en janvier 1999, et quelques mois plus tard, un vendredi d'avril, il a quitté le cabinet, tout comme son «placard plein de costumes». Dès le lundi, il commençait à écrire. Le fait de s'installer à la maison constituait pour lui une première petite réussite. Au bout d'un an, il avait rédigé son premier manuscrit, un roman à suspense intitulé *On the Eighth Day*. Il n'avait pas la prétention de connaître un succès instantané. «Je savais que j'avais du chemin à faire», remarque-t-il. Tout de même satisfait de son texte, il l'a alors envoyé à plusieurs éditeurs. En fait, le roman n'a jamais été publié. Néanmoins, tout en attendant une réponse, il a entamé son deuxième ouvrage, dans lequel entre en scène Russell Quant, un ex-flic gai des Prairies, devenu détective privé. Pour cette deuxième œuvre, *Amuse Bouche*, M. Bidulka a appliqué une vieille règle de base : il faut s'inspirer de ce que l'on connaît.

Fervent admirateur d'auteurs de romans policiers comme Robert B. Parker (dont les intrigues mettent en vedette le détective Spenser), il a créé le personnage de Quant en s'inspirant de ses propres goûts et préférences (vêtements, vin, mets et voyages). Il n'a pas non plus hésité à camper le décor à Saskatoon. Il tenait là un bon filon. Son premier jet terminé, il a répondu à la petite annonce, parue dans le bulletin de la Saskatchewan Writers Guild, d'une réviseuse en quête de manuscrits intéressants.

Elle a aimé le roman et l'a transmis à la maison d'édition *Insomniac Press* de Toronto, qui l'a publié en 2003. L'ouvrage a été bien accueilli par la critique et M. Bidulka s'est retrouvé finaliste dans la catégorie «meilleur premier roman» pour le prix Arthur Ellis, qui récompense les auteurs de romans policiers au Canada. Les critiques ont rapidement remarqué le style fluide de l'auteur, et la revue *Quill & Quire* a parlé d'«un premier roman qui met autant en appétit que les goûteuses bouchées dont il tire son nom».

Le deuxième roman de la série Quant, *Flight of Aquavit*, publié l'année suivante, a permis à M. Bidulka de se tailler une réputation. En plus d'être en lice pour le prix Saskatoon Book of the Year des Saskatchewan Book Awards, il a remporté, dans la catégorie *Gay Men's Mystery*, le Lambda Literary Award, un prix américain décerné aux meilleures œuvres portant sur du contenu lesbien, gai, bisexuel et transgenre. «Le livre a connu un franc succès aux États-Unis. Il suffit d'être présent sur ce marché pour prospérer. Tout se résume au nombre de livres vendus.» Sa carrière d'écrivain était lancée.

Pionnière

Si Anthony Bidulka incarne le CA romancier à succès, c'est Blanche Howard qui a ouvert la voie au début des années 1970 en publiant trois romans coup sur coup.

Le premier, *The Manipulator*, conte noir à saveur morale sur un architecte ambitieux qui détruit les amitiés et rompt les mariages, a été publié par McClelland & Stewart en 1973 et a remporté le Canadian Booksellers' Award. Mme Howard avait publié une nouvelle dans *Maclean's* en 1957, puis avait cessé d'écrire lorsqu'elle était CA pour Peat Marwick dans la vallée de l'Okanagan (Colombie-Britannique).

Ayant déménagé à Ottawa en 1968 pour suivre son mari élu député sous le gouvernement libéral de Pierre Trudeau, elle s'est sérieusement remise à écrire. Âgée aujourd'hui de 88 ans, Mme Howard explique combien elle a été heureuse de pouvoir consacrer plus de temps et d'effort à l'écriture, qu'elle avait abandonnée pour occuper son emploi et élever trois enfants.

Elle trouvait en outre que son travail nuisait à sa créativité : «J'avais l'impression que plus je jonglais avec les chiffres, plus les mots me venaient difficilement.» Elle s'est donc lancée dans l'écriture à la suite de ce qu'elle considère comme de mauvaises habitudes prises à titre de CA. Celui-ci doit faire son travail aussi rapidement et efficacement que possible pour pouvoir facturer dans les meilleurs délais. C'est tout le contraire de l'écriture, travail de longue haleine où il faut décanter ses idées. «On doit être capable de prendre du recul par rapport au texte après l'avoir laissé reposer un certain temps. La comptabilité et l'écriture vont souvent à l'encontre l'une de l'autre», dit-elle. Comme Anthony Bidulka, Mme Howard estime cependant que son expérience de comptable l'a aidée à se discipliner : «On ne peut pas attendre l'inspiration; il faut s'astreindre au travail.»

Ses trois premiers romans, écrits entre 1972 et 1977, ont été acceptés par des maisons d'édition, mais les ventes n'ont pas été très bonnes et ses œuvres suivantes ont été refusées. Elle et son mari se sont réinstallés à North Vancouver en 1973, et elle est retournée à la comptabilité pour faire bouillir la marmite.

«Je conseille à la plupart des écrivains de ne pas démissionner de leur emploi», dit-elle. Un livre considéré comme un succès de librairie au Canada, c'est-à-dire vendu à 5 000 exemplaires, rapporte peu. Son cinquième livre, *Penelope's Way*, «s'est très bien vendu» et a fait l'objet d'un deuxième tirage, bien que Mme Howard observe que cela ne représente qu'environ 2 500 exemplaires au total.

Elle doit l'un de ses plus retentissants succès à son amitié avec la célèbre écrivaine canadienne Carol Shields. Elles ont écrit ensemble *Une saison de célibat*, publié en 1991 et sélectionné par des éditeurs des États-Unis, du Royaume-Uni, de la Chine et du Québec. Le roman a aussi été adapté pour le théâtre et a été finaliste de la Canadian National Theatre Playwriting Competition. Ce succès a valu à Mme Howard une «confortable avance de cinq chiffres» pour *Memoir of Friendship*, un recueil de sa correspondance avec Carol Shields, paru en 2007. «Les ventes du livre n'ont pas encore atteint le montant de l'avance», rapporte-t-elle. «Ce n'est pas un problème pour moi, mais ça l'est peut-être pour l'éditeur.» Sur une période de 35 ans, écrire ne lui a rapporté qu'un «maigre revenu».

POUR BIEN EXERCER SON ART...

Vous voulez réveiller le Kafka qui dort en vous et écrire un roman, voire le publier? Les conseils qui suivent pourraient vous être utiles :

Inscrivez-vous à un atelier d'écriture. «C'est motivant et ça nous oblige à écrire toutes les semaines», indique Teri Vlassopoulos. C'est aussi l'occasion d'obtenir quelques critiques constructives.

Rencontrez d'autres écrivains. «Il y a des associations d'écrivains dans toutes les provinces. N'hésitez pas à y adhérer, conseille Anthony Bidulka. Il y a beaucoup de solidarité au sein de ces associations et vous y rencontrerez des gens qui ont les mêmes craintes et les mêmes préoccupations que vous quant à l'écriture.» On rencontre aussi des aspirants-écrivains aux séances de lecture publique.

Faites vos devoirs. Si écrire est un art, publier est un négoce; alors servez-vous de votre bagage de CA. «Vous devez connaître votre produit à fond si vous souhaitez le vendre à l'éditeur approprié», recommande l'auteur Anthony Bidulka.

Vingt fois sur le métier... «Autant que possible, essayez d'écrire tous les jours, conseille Blanche Howard. Votre style vous semblera peut-être laborieux, mais vous ne pouvez pas toujours attendre l'inspiration. Vous finirez bien par trouver un filon.» —JS

Mme Howard s'est attelée à un nouveau roman. Elle écrit au moins une heure chaque matin et prend des notes le reste de la journée. Elle reconnaît que les romans littéraires comme les siens n'ont pas trop la cote aujourd'hui. «Nous avons des emplois du temps très chargés et nous consacrons une bonne partie de nos loisirs à des appareils électroniques. Par conséquent, de moins en moins de gens lisent par plaisir», constate-t-elle.

CA montréalaise qui se distingue

Et pourtant, les auteurs de romans littéraires réussissent encore à faire publier leurs œuvres, souvent par de petits éditeurs.

C'est le cas de Teri Vlassopoulos, CA montréalaise de 32 ans dont le recueil de nouvelles, *Bats or Swallows*, a été publié en 2010 par Invisible Publishing, petite maison de Halifax.

Le livre a obtenu de bonnes critiques, notamment dans *Quill & Quire* et *The Gazette*. Il a également été finaliste pour les prix Danuta Gleed, qui récompense le meilleur premier recueil de nouvelles en anglais au Canada, et ReLit, décerné à une nouvelle œuvre publiée par un éditeur indépendant canadien. Selon le jury du prix Danuta Gleed, les nouvelles de Mme Vlassopoulos, qui portent souvent sur le passage à l'âge adulte, «sont rédigées avec grâce et esprit, et avec un sens aigu et original du détail». Le jury a qualifié l'ouvrage de «délicieux».

Originaire de Toronto, Mme Vlassopoulos s'est toujours intéressée à l'écriture. Adolescente, elle a créé son propre fanzine, publication d'amateur photocopiée, qui couvre l'actualité de la scène musicale indépendante au Canada. Elle a commencé à écrire de la fiction pendant ses études en commerce à l'Université de Toronto avant de participer à quelques ateliers d'écriture.

Puis, elle a placé des œuvres dans diverses petites publications littéraires et a été présélectionnée deux fois pour la Great Canadian Literary Hunt de *This Magazine* avant la parution de *Bats or Swallows*.

Mme Vlassopoulos achève maintenant son premier roman et espère que son agent, qu'elle a trouvé grâce au programme de mentorat de la Humber School for Writers auquel elle s'est inscrite en 2006, saura lui trouver un éditeur. Elle ne se berce cependant pas d'illusions sur sa carrière d'écrivain et sait qu'elle aura toujours besoin d'un autre emploi. La maigre avance reçue pour *Bats or Swallows* correspondait à moins d'un mois de salaire.

Elle se félicite d'être devenue CA, mais admet qu'il est difficile pour un comptable, ou quiconque travaille à temps plein, de trouver le temps d'écrire. En mars 2007, cinq ans après être entrée au service d'E&Y, d'abord à Toronto, puis à Montréal, elle a démissionné de son poste de directrice, en raison des longues heures de travail (plus de 50 par semaine), dont beaucoup de soirées et de fins de semaine.

Aujourd'hui directrice des méthodes comptables pour la société de services-conseils en technologie CGI, à Montréal, elle peut se consacrer à l'écriture les soirs et les week-ends. Elle a la chance d'avoir un mari photographe qui comprend l'importance de réserver du temps à son art. Si, comme tout écrivain, elle rêve de vivre de sa plume, elle souhaite surtout trouver l'équilibre parfait entre son emploi et l'écriture. «Je trouverais formidable d'être romancière à temps plein, dit-elle, mais je nourris mon écriture des expériences et des points de vue différents que je tire de ma vie professionnelle.»

Romancier sur le tard

Certains romanciers rêvent simplement d'être publiés et, comme l'a découvert le CA retraité Graham Clews, il y a plusieurs manières de ficeler une fin heureuse.

Comme Anthony Bidulka, lors de sa crise de la quarantaine en 1980, il s'est lancé dans l'écriture de *Don't Budget*, un roman d'aventures sur fond de Deuxième Guerre mondiale. Le manuscrit s'est classé premier *ex aequo* au concours annuel Search-for-a-New-Alberta-Novelist, parrainé par le gouvernement albertain. Il a aussi suscité l'intérêt de Doubleday Canada, qui n'a toutefois pas retenu le manuscrit. M. Clews a alors tourné le dos à l'écriture.

Il y est retourné à l'âge de 55 ans lorsqu'il a pris sa retraite de la réserve militaire canadienne. Il a d'abord écrit un roman fantastique pour les jeunes, *Jessica Jones and the Gates of Penseron*. Puis, il s'est intéressé à l'histoire anglaise et a entamé la rédaction d'une trilogie, *Eboracvm*, portant sur les 35 ans entourant la fondation de la ville de York par les Romains en l'an 71 de notre ère.

Encore meurtri par ses premiers contacts avec les éditeurs et par les refus essuyés aux États-Unis et au Canada, M. Clews a décidé de publier ses livres à compte d'auteur par l'intermédiaire de Trafford Publishing, une entreprise de

Bloomington (Indiana), mais anciennement de Victoria (C.-B.). Elle offre aux auteurs de publier leur ouvrage moyennant une somme variant de 549 \$ à 12 999 \$. Dans ce dernier cas, le forfait comprend la gamme complète de services d'édition et de production ainsi que la promesse de critiques dans trois revues littéraires de premier plan. «C'est un loisir coûteux», fait remarquer M. Clews. Il a déjà vendu des centaines de livres, par son propre site Web et par des sites de librairies comme Chapters/Indigo et Barnes & Noble, mais il veut accroître la visibilité de ses livres, notamment en remaniant son site. Il songe aussi à les proposer sous format électronique.

Le secteur de l'édition, qui, comme le rappelle Anthony Bidulka, a toujours connu des périodes de turbulences, est en pleine transformation avec l'apparition du livre électronique et la présence de détaillants comme Amazon, qui cumulent publication et vente.

Pour certains, le changement est positif. Blanche Howard a délaissé les circuits habituels pour publier, en 2010, son manuscrit, *Dreaming in a Digital World*, sous forme de livre électronique par le truchement de son agente, Beverly Slopen. Le livre a suscité de l'intérêt, mais elle admet qu'il «n'a pas eu trop de succès».

De tels revers n'empêchent pas Mme Howard et d'autres auteurs de continuer à se livrer à leur passion. «Si on écrit par amour de l'écriture, on peut surmonter bien des obstacles. La sensation qu'on en retire est très forte et grisante», conclut Anthony Bidulka.

John Shoesmith est journaliste pigiste à Toronto et bibliothécaire à la bibliothèque Thomas Fisher de l'Université de Toronto.



Accès Emploi^{MC} de l'ACP
Jumeler les meilleurs emplois aux candidats de choix

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

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

Consultez le site d'emploi qui fait autorité dans la profession de la paie au Canada!
<http://www.payroll.ca/go/?ae>

ACCÈS EMPLOI^{MC}

L'ASSOCIATION CANADIENNE DE LA PAIE (ACP) / THE CANADIAN PAYROLL ASSOCIATION (CPA)

La fin du monde :



version 2012 $\frac{1}{2}$

Volcans! Raz-de-marée! Astéroïdes! Cartes de crédit pleines!
J.C. Tout est de retour, plein de sagesse et bourré d'anxiolytiques.

Chers lecteurs, réjouissez-vous! J.C. Tout est de retour!

Dans une avalanche sans précédent de courrier des quatre coins du globe, nous avons imploré, que dis-je, *supplié* J.C. Tout de s'extirper de sa retraite pour s'attaquer à une question fondamentale et pressante qui turlupine les plus grands cerveaux.

Ces hordes d'admirateurs, présidents et poètes compris, sont catégoriques : seul J.C. Tout peut répondre à cette question plus épineuse que le théorème de Fermat. Même le vénérable Stephen Hawking a trouvé le temps, entre ses innombrables apparitions télé et la rédaction d'un autre livre à succès, de s'entretenir avec J.C. Tout sur cette question historique. Voici deux des lettres reçues :

illustrations : SETH

Cher J.C. Tout,

Qu'en est-il de 2012 et de la prophétie des Mayas? Tout va-t-il sauter d'ici la fin de l'année? Vous le savez, c'est le temps des impôts, période si occupée pour nous les comptables, et j'aimerais tant pouvoir dire «Au diable! La fin du monde arrive, alors à quoi bon?», et aller me payer du bon temps où il y a du vin, des femmes, de la musique, tout ce qu'on n'associe normalement pas aux comptables.

Devrais-je flamber mon épargne-retraite, encaisser mes REER, vendre ma maison et m'envoler vers les plages de Rio pour me la couler douce, entouré de nymphes dévêtues comme j'en vois chaque jour sur Internet? Si le ciel va nous tomber sur la tête, dois-je envoyer promener mes clients et m'éclater jusqu'à la fin des temps? Merci de me répondre sans tarder.

Perplexe à Saint-Tite

Salut vieille branche!

J'ai reçu ta lettre me demandant de cesser de berner le peuple avec mes déclarations sur Dieu et autres sujets qui, selon toi, dépassent

mon entendement... Non, mais! On n'en a rien à cirer de ce que *toi* tu penses! Tu es jaloux parce que les gens s'intéressent à ce que *moi* je pense! Mes livres se vendent comme des petits pains, l'argent rentre comme de l'eau, alors que tes livres, euh... Ah! oui! Bien enfouis dans les piles d'invendus!

Je veux bien convenir que la physique théorique tient un peu de la duperie. Mais que puis-je faire quand une meute de journalistes idiots se prosternent à mes pieds et me posent des questions étrangères à mon champ d'expertise?

L'autre jour, on m'a posé une question qu'aucune de mes équations ne saurait résoudre : est-ce en 2012 que le grand volcan sousterrain de Yellowstone va anéantir la planète? Je n'en ai pas l'ombre d'une idée, et j'ai la chienne! Je ne suis pas prêt à mourir! Si Dieu existe et qu'il est aussi vindicatif et malveillant que dans l'*Ancien Testament*, il sera en furie, après tout ce que j'ai dit! Alors je t'en prie, dis-moi que je ne disparaîtrai pas en 2012 et que je pourrai continuer à vendre au prix fort toutes ces émissions à Canal D.
SWH

Chers Perplexe à Saint-Tite et SWH,

Au départ, quand J.C. Tout a lu ces sornettes sur 2012, écrites par une flopée de cinglés, d'illuminés, d'adeptes du nouvel âge, d'esprits «évolués» et autres groupies de gourous, il a tout balayé du revers de la main, comme s'il s'agissait des scories d'une civilisation décadente intoxiquée par une surdose de télévision. Toutefois, à mesure qu'approchait l'année fatidique et qu'il entendait de plus en plus parler de cette supposée prédiction maya, un certain intérêt, voire une fébrilité, et non pas de la nervosité ou une peur inconsciente, comme sa femme le laisse entendre, commença à le titiller là où la curiosité loge dans son cerveau.

Il décida donc d'approfondir le sujet et consacra d'intenses semaines à lire sur des scénarios d'apocalypse. Le ciel va-t-il nous tomber sur la tête en 2012? Est-ce la fin du monde tel que nous le connaissons? La réponse courte : non, mais peut-être. Maintenant, sortez de sous le lit, amis lecteurs! J.C. Tout va d'abord régler la question des scénarios catastrophes qu'on peut écarter, avant de s'attaquer à ceux qui comptent vraiment.

La fin du monde normale

La fin du monde est commencée depuis des lustres. Vraiment. Quelle que soit la religion, celle contemporaine et universelle du scientisme ou une des autres, la fin du monde est omniprésente dans le discours. Les «autres», en particulier les religions chrétiennes, prédisent la fin des temps depuis des millénaires.



Prenant soin d'oublier la parole de Jésus («Pour ce qui est du jour et de l'heure, personne ne le sait»), les chrétiens s'en sont donné à cœur joie en prédisant la date du Jugement dernier, comme s'ils jouaient à la loterie. Dans les premiers siècles de notre ère, ils croyaient au retour imminent du Christ, ce qui explique peut-être leur enthousiasme à fréquenter les banquets où les lions étaient les invités et eux, le menu. Le temps passa et ils durent se rendre à l'évidence que Dieu faisait fi de leurs prédictions, alors ils cessèrent d'en faire. Leur accession au pouvoir avec Constantin, empereur romain, a pu évidemment jouer à cet égard, car la fin du monde est une perspective moins emballante lorsqu'on savoure les fruits du pouvoir.

Vers la fin du premier millénaire, les chrétiens se remirent de plus belle à prédire la date de la fin du monde. L'an 999 offrit à de nombreux non-croyants et sceptiques d'Europe l'occasion d'acheter les maisons et les biens de chrétiens qui vendaient tout et mettaient le cap sur Jérusalem pour y retrouver le Prince de la paix en personne à l'heure de la fin des temps.

Selon Charles Mackay, auteur de *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*, sur la route, les pèlerins de l'Apocalypse étaient épouvantés, comme si la peste allait s'abattre sur eux. Le moindre phénomène naturel les mettait en état d'alerte. Un orage? Tous s'agenouillaient pour prier. Le tonnerre était la voix de Dieu annonçant le jour du Jugement dernier. Malheureusement pour certains qui auraient voulu en profiter, cette sorte d'hystérie ne s'est pas manifestée à l'aube de 2012. Au Canada, le prix des maisons persiste à demeurer stupidement élevé et, ô tristesse, rien n'indique que des chrétiens ou des adeptes du calendrier maya

songent à vendre leur propriété pour une chanson. Au jeu des pronostics, les scientifiques ne réussissent guère mieux. Ils nous assurent que le soleil brûlera à la même température pendant encore un milliard d'années.

Puis, dans environ cinq milliards d'années, il se transformera en une gigantesque boule de feu qui engloutira la terre. Toutefois, comme Gregg Easterbrook nous le dit dans le numéro de janvier-février 2012 de *The Atlantic*, notre connaissance du soleil est étonnamment rudimentaire. Bien des choses nous échappent. Il n'y a pas lieu de se surprendre que les prévisions scientifiques concernant les tempêtes solaires et leurs effets sur la terre aient été d'une inexactitude lamentable. Ainsi, en 2006, les scientifiques du gouvernement américain prédisaient que les taches solaires (régions magnétiques à la surface de l'astre) seraient 50 % plus fortes. Or, il s'est avéré qu'elles n'avaient jamais été si faibles en 100 ans.

La perspective d'une collision avec un astéroïde ou une comète est un autre scénario auquel Hollywood et les milieux scientifiques ont surnoisement collaboré pour nous épouvanter (voir les films *L'impact* et *Armageddon*). Toutefois, les scientifiques nous disent avec assurance de ne pas nous inquiéter, car contrairement à celles des religieux, leurs prédictions sont fiables.

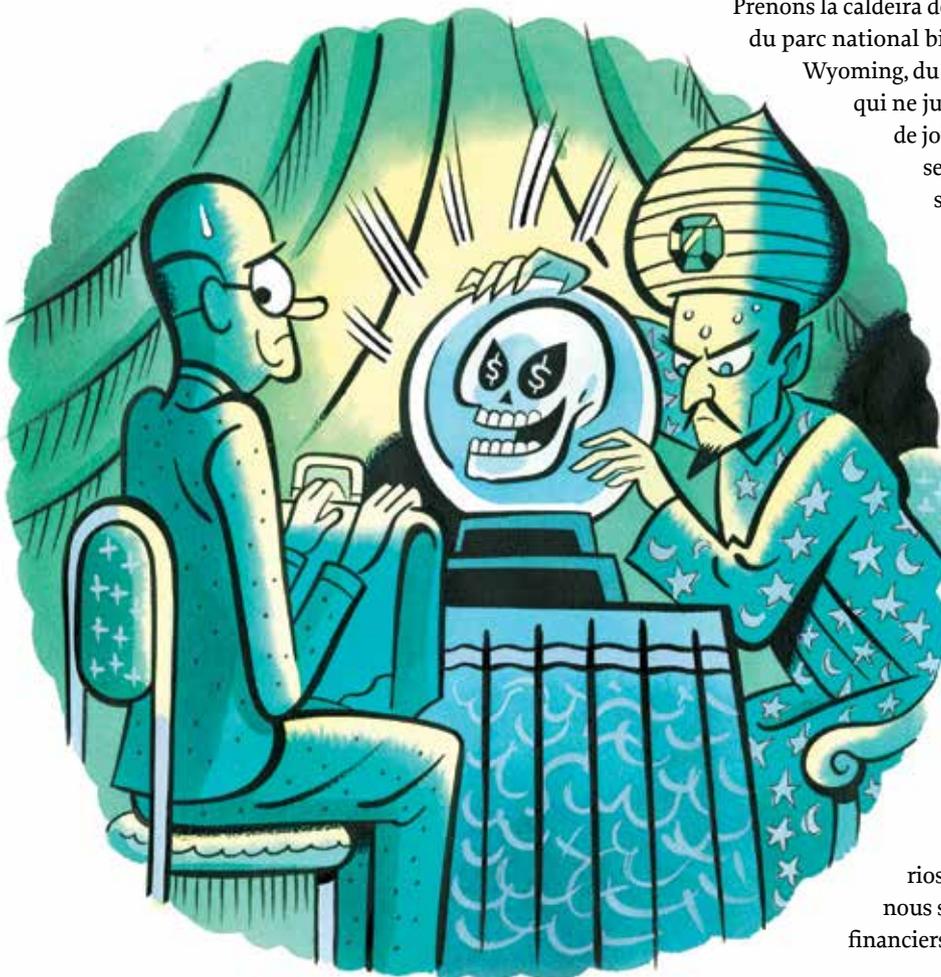
Ils pourront repérer un astéroïde bien avant une éventuelle collision et prendront vraisemblablement des mesures pour le faire dévier de sa trajectoire. Sauf qu'en 2002, un astéroïde a frôlé notre planète et ils ne s'en sont rendu compte qu'au moment où celui-ci commençait à s'éloigner. Amis lecteurs qui croyez tant à la science, vous avez bien raison de rester cachés sous le lit. Ce n'est pas tout.

Prenons la caldeira de Yellowstone, le supervolcan souterrain du parc national bien connu qui s'étend sur une partie du Wyoming, du Montana et de l'Idaho. Beaucoup de ceux qui ne jurent que par le calendrier maya délirent de joie lorsqu'ils en parlent. Ils s'emballent et se congratulent à qui mieux mieux, car ils sont convaincus que cette fois-ci, les sceptiques seront confondus.

Le parc national de Yellowstone abrite l'un des plus grands volcans souterrains de la planète, capable d'engloutir tout le continent nord-américain et d'envelopper la planète de nuages de cendres volcaniques qui occulteront le soleil pendant des mois, sorte d'hiver nucléaire qui exterminera des myriades de plantes et d'animaux.

L'éruption devrait avoir lieu cette année ou en l'an 600 012 (les avis varient selon les personnes consultées). Étrangement, les grands prêtres de la science, armés de leurs «méthodes scientifiques» tant vantées, de leurs pouvoirs de prédire et de leur précision infallible, sont incapables de s'entendre sur une date précise.

Soyons réalistes! Écartons tous ces scénarios apocalyptiques à la noix et concentrons-nous sur de plus plausibles comme les volcans financiers qui grondent sous nos pieds.



L'apocalypse, la vraie

Depuis la désastreuse année 2007, alors que la débâcle des prêts hypothécaires à risque a frappé, que les marchés boursiers se sont effondrés et que la crise financière s'est propagée à l'échelle du globe plus vite que la grippe espagnole, les presses n'ont pas cessé de nous inonder de livres et d'articles qui prédisaient l'écrasement total, ultime et irréversible de l'économie nord-américaine et, au bout du compte, de l'économie mondiale.

Plusieurs de ces livres n'étaient que des efforts à peine dissimulés pour stimuler l'impression de billets de banque dans le but d'aider la Réserve fédérale des États-Unis et d'autres banques centrales à maintenir l'économie mondiale à flot. Pareille médecine a peut-être réussi à renflouer le compte bancaire des auteurs de bouquins, mais la vraie question est la suivante : devrions-nous être inquiets? L'heure est-elle venue d'acheter un fusil, de stocker des conserves et d'attendre de pied ferme les hordes d'affamés et de sans-abri qui vont déferler à la suite d'un Armageddon financier d'envergure mondiale?

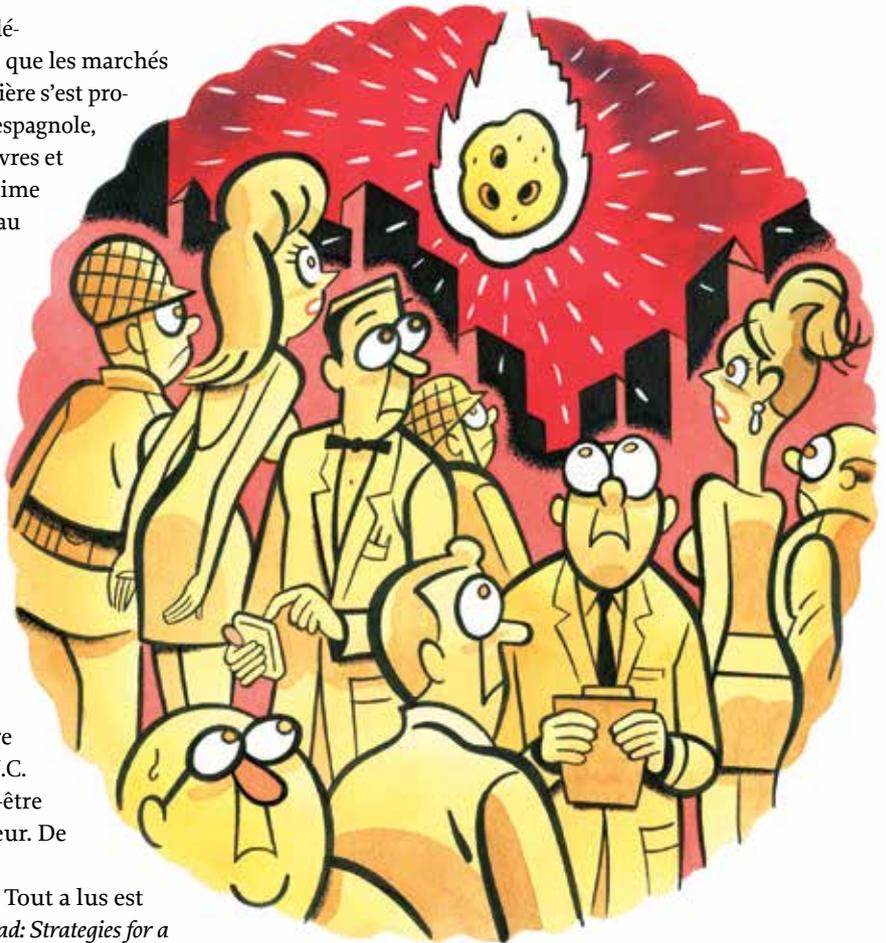
Après avoir lu avec épouvante une pléthore d'ouvrages annonçant l'apocalypse financière, J.C. Tout a choisi pour vous les meilleures ou peut-être les plus divertissantes de ces histoires d'horreur. De quoi vous régaler!

L'un des premiers pronostiqueurs que J.C. Tout a lus est Harry S. Dent Jr., auteur de *The Great Crash Ahead: Strategies for a world turned upside down*. Un type fascinant qui va à contre-courant des prédictions sur l'économie des États-Unis et du monde! Le livre est bourré de points d'exclamation, pour montrer que ses révélations terriblement importantes ont de quoi vous tenir en haleine.

Ainsi, tandis que la plupart de nos bons vieux voyants tels que James Rickards, auteur de *Currency Wars: the Making of the Next Global Crisis*, prédisent, à la lumière de leur boule de cristal financière et économique, une hyperinflation à cause de la quantité sans précédent de dollars imprimés par la Fed depuis 2008, H.S. Dent va plutôt à contre-courant et prédit une déflation.

Autrement dit, il prévoit que l'économie mondiale prendra le chemin des égouts très bientôt (il couvre ses arrières en évoquant 2013 ou 2014 comme possibilités) et qu'elle sera suivie d'une longue dépression. Ceux qui auront sagement conservé des liquidités seront comme des rois. H.S. Dent prédit que la déflation est le seul scénario possible dans la décennie qui nous attend, comme dans les années 1930. Pourquoi? Parce que le désendettement et la déflation succèdent invariablement aux bulles d'endettement et aux bulles spéculatives, comme ce fut le cas dans les années 1820, 1860 et 1920 aux États-Unis et dans les années 1980 au Japon. L'histoire moderne ne compte selon lui aucune exception.

Son principal argument, c'est que le niveau d'endettement, tant privé que public, a atteint des proportions tellement astronomiques qu'il n'y a d'autre issue que la contraction, parce que les particuliers et les pouvoirs publics, non seulement aux États-Unis mais partout dans le monde, commencent à rembourser leurs dettes. Cela dit, H.S. Dent se distingue de ses pairs par l'analyse qu'il



propose de l'information démographique et de son application aux économies. Il avance que les baby-boomers sont à l'origine d'une grande partie de la richesse et de la prospérité des 50 dernières années. Les besoins financiers de cette génération nombreuse qui ne se refuse rien ont commencé à diminuer, et ses membres commencent à rembourser leurs dettes et à épargner pour leur retraite. (J.C. Tout y va d'un rire nerveux, gobe un Valium et passe à un autre diseur de bonne aventure.)

Dans *Currency Wars*, James Rickards, qui conseille le Département américain de la défense et les milieux américains du renseignement sur la finance mondiale, écrit qu'une guerre mondiale des devises fait rage entre l'Europe, la Chine et les États-Unis. Selon lui, cette guerre s'est déclarée lorsque la Fed des États-Unis s'est mise à imprimer des billions de dollars en 2008 pour contrer un krach financier et la déflation qui s'ensuivrait. L'auteur affirme que les conséquences de cette décision sont d'envergure mondiale, se traduisant par une plus forte inflation en Chine, des denrées alimentaires plus chères en Égypte et des bulles spéculatives au Brésil.

L'impression massive de dollars a entraîné une dévaluation de la dette des États-Unis, ajoute-t-il, de sorte que les créanciers sont remboursés en dollars de moindre valeur. James Rickards affirme qu'il existe un réel danger que, à cause de cette mesure de stabilisation prise par la Fed, l'économie américaine se retrouve prise entre deux feux : la dépression et l'hyperinflation. Compte tenu des interconnexions profondes dans l'économie mondiale

H.S. Dent prévoit que l'économie mondiale prendra le chemin des égouts très bientôt (il couvre ses arrières en évoquant 2013 ou 2014 comme possibilités) et qu'elle sera suivie d'une longue dépression.

d'aujourd'hui, ces pressions chez nos voisins du Sud provoqueront un effondrement qui aura des répercussions mondiales. (J.C. Tout s'envoie deux Prozac en pensant que non seulement les États-Unis sont notre voisin, mais aussi notre principal partenaire commercial.)

Pour James Rickards, le plus inquiétant est que les Américains sont pris entre le marteau et l'enclume à cause du tribut qu'ils paient à l'élite sous forme d'impôts et de taxes, de coûts de renflouement, de sommes englouties dans des fraudes hypothécaires, de taux d'intérêt et de frais usuraires imposés aux consommateurs, d'investissements dans des dérivés trompeurs et de primes... Alors que les citoyens croulent sous le poids du tribut à verser, la probabilité d'un effondrement de l'économie s'accroît.

Malgré le cocktail de Valium et de Prozac ingurgités, ou peut-être pour cette raison, J.C. Tout, refermant l'ouvrage, balança une série d'uppercuts dans le vide à la manière du joueur étoilé qui marque le but décisif dans le match ultime. Cela faisait des années que Mme Tout l'entendait pester contre certaines pratiques analogues au Canada. J.C. Tout aimerait ajouter à la liste les contrats de cellulaires, de services publics et autres formes d'extorsion légale qui lui arrachent jusqu'au dernier sou de sa rente de retraite acquise à la sueur de son front. Merci, J. Rickards.

Le fil conducteur de tous ces scénarios d'apocalypse financière, c'est que l'endettement est dangereux, qu'il existe un problème mondial qui touche une multitude de pays, petits et grands, et qui va déboucher sur une catastrophe financière pratiquement partout.

Et où trouve-t-on les plus bruyants et les plus alarmistes de ces prophètes de malheur? Mais sur Internet, bien sûr. À cet égard, la présentation de Porter Stansberry à <http://www.stansberryresearch.com/pro/1103PSIREVVD/6PSIM629/PR> est particulièrement digne d'intérêt. M. Stansberry est fondateur et directeur général de Stansberry & Associates, cabinet de recherche financière établi à Baltimore.

Une bonne partie de son message reprend les propos de H.S. Dent et J. Rickards, mais de façon plus tonitruante. Et ça se comprend : à la fin d'un monologue très efficace pour terroriser ses auditeurs, M. Stansberry leur offre une occasion en or d'acheter ses rapports de recherche et ses bulletins d'information destinés à aider ses lecteurs à survivre au désastre imminent.

M. Stansberry prédit qu'il est presque 100 % certain que les prix du lait, du pain et de l'essence vont flamber, que des banques vont fermer et que les cartes de crédit ne fonctionneront plus. Selon lui, les États-Unis ont tellement emprunté que, dans un proche avenir, Washington ne pourra même plus rembourser les intérêts.

Citant la National Inflation Association, il affirme que, même si le revenu de tous les citoyens américains était imposé à 100 %, cela ne suffirait pas à équilibrer le budget fédéral. Plus effrayant encore est le fait que M. Stansberry s'appuie sur les chiffres du

Congressional Budget Office pour étayer ses scénarios d'épouvante. Il insiste pour dire que ni les républicains ni les démocrates ne peuvent résoudre le problème de la dette parce que des hausses d'impôt ne feront pas l'ombre d'une différence, compte tenu de l'ampleur de la dette des États-Unis. À preuve : en doublant les recettes fiscales, ce qui donnerait 900 milliards \$ en impôts des particuliers et 200 milliards \$ en impôts des sociétés, on ne parviendrait même pas à éliminer le déficit annuel de 1,3 billion \$. (Que Dieu nous vienne en aide! Déménager au plus profond de l'Arkansas semble tout à coup une perspective des plus attrayantes pour J.C. Tout.)

Évidemment, pour vous, amis lecteurs, tout cela n'est peut-être qu'un tissu d'inepties dont il vaut mieux rire. Dans ce cas, lisez *Cette fois, c'est différent : Huit siècles de folie financière*. Cet ouvrage rédigé par les économistes Carmen Reinhart et Kenneth Rogoff est truffé de tableaux et de graphiques. Il nous explique que les manquements des créanciers et les effondrements de l'économie ont été monnaie courante dans l'histoire, et que, chaque fois, les experts ont cru que la situation était différente et qu'il n'y avait pas de danger parce que les mesures préventives nécessaires avaient été prises.

Aux yeux des auteurs, il est évident que, d'une fois à l'autre, les pays, les banques, les particuliers et les entreprises s'endettent à outrance en période de prospérité, sans être suffisamment conscients des risques auxquels ils seront exposés lorsque, inévitablement, la récession frappera. Beaucoup de joueurs du système financier mondial s'endettent à un point tel qu'ils ne peuvent se sortir du gouffre qu'ils ont eux-mêmes creusé. («Mais où ai-je mis mes bêta-bloquants?») Voilà que J.C. Tout est saisi de tremblements incontrôlables. Au secours, Pfizer!

Peut-être s'agit-il seulement des États-Unis. Peut-être que l'économie canadienne est solide. Nous avons échappé au pire de la récession mondiale, non? Nous pouvons surmonter l'adversité, vrai? Le Canada va bien s'en tirer, n'est-ce pas?

Ce n'est pas l'avis de David Trahair, CA et conseiller financier, dans son dernier ouvrage, *Crushing Debt: Why Canadians Should Drop Everything and Pay off Debt*. Dans ce qui est probablement le livre le plus lisible, voire le plus divertissant que J.C. Tout a lu pour vous, l'auteur montre de façon lucide le lien entre le comportement personnel et ce qui se passe à l'échelle de la société, et en quoi nous devrions tous nous inquiéter, non seulement des dettes fédérale, provinciale et municipale, mais aussi de l'endettement de la Grèce et des États-Unis. Plus important encore, il montre comment l'augmentation de l'endettement des ménages au Canada peut mener à une crise bancaire.

Selon lui, notre niveau d'endettement a un effet direct sur les banques. Celles-ci n'hésitent pas à nous accorder du crédit, parce que c'est rentable. Et nous acceptons pour pouvoir profiter de la vie. Mais si notre capacité de remboursement dépasse le point de

non-retour, nous nous heurtons à un mur et... finie la fête! Et si nous sommes trop nombreux dans le même cas, la fête est finie pour les banques aussi. Il se peut que le gouvernement doive alors intervenir, et nous écoperons tous. Par ailleurs, poursuit l'auteur, nous devons réaliser que les économies de tous les pays sont inter-reliées. Si un pays est en défaut, tout autre pays qui en dépend se retrouve dans le pétrin. Ainsi, on doit comprendre que l'économie du Canada est liée à l'avenir des États-Unis. Un manquement des États-Unis serait une catastrophe financière pour nous, parce que le revenu d'un grand nombre d'entreprises et de particuliers canadiens dépend grandement de notre voisin.

Voilà de quoi vous inciter, amis lecteurs, à vous ronger les ongles jusqu'à la cuticule. L'ayant lui-même fait, J.C. Tout entreprit d'arracher ce qu'il lui restait de cheveux. Il lui fallait un antidote à la terreur qui l'avait envahi. Mais alors même qu'il s'appêtait à liquider ses actions d'Apple et à dire adieu à son chat Rabelais, l'antidote lui apparut sous la forme d'un dernier ouvrage, *The Rational Optimist*, de Matt Ridley.

Pour cet auteur, les pessimistes ont plus souvent tort que raison. Il voit que le monde traverse une période de pessimisme éco-

nomique profond. Il convient que ce qu'il qualifie d'optimisme irrationnel et de piètres politiques aux chapitres de la monnaie et du logement ont créé la crise actuelle. Mais il croit que le monde va s'en sortir en raison de la façon dont les marchés de biens, de services et d'idées permettent aux humains de faire des échanges et de se spécialiser honnêtement pour le mieux-être de tous. Hum! Aurions-nous affaire à un docteur Pangloss des temps modernes? Pas selon Matt Ridley. Pour en connaître la raison, il vous faudra lire cet ouvrage qui tente de réfuter quantité d'idées pessimistes sur le monde. J.C. Tout est trop fatigué pour tout vous expliquer.

Donc, le monde tel que nous le connaissons s'achèvera-t-il en 2012? Même J.C. Tout ne peut pas répondre à cette question. En 2011, *The Economist* s'est risqué au jeu des prévisions dans son numéro spécial intitulé «The World in 2012». Zanny Minton Beddoes y affirmait que l'année 2012 risquait de passer à l'histoire comme un point tournant déprimant. Des erreurs évitables seraient commises et elles prolongeraient plus longtemps que nécessaire la Grande Stagnation. Mais dans le même numéro, on pouvait lire aussi que, dès 2013, les États-Unis pourraient être dirigés par le président Rick Perry. Il n'y a rien à ajouter.



SOYEZ ENCORE PLUS EFFICACE

LE CENTRE DE PLANIFICATION FISCALE ET SUCCESSORALE SUR TAXNET PRO®

Seul le **Centre de planification fiscale et successorale**, offert sur la nouvelle version plus puissante de Taxnet Pro®, rassemble en un seul endroit toute l'information relative à la planification successorale, des solutions fiscales et des outils pratiques qui vous feront économiser du temps. Ce centre, d'une navigation facile, inclut des fonctionnalités supérieures, dont :

- Une page d'accueil unique qui comprend une interface intuitive pour effectuer des recherches précises
- Des guides du planificateur fiscal exclusifs
- Des commentaires exclusifs des experts qui font autorité pour mieux répondre à vos questions complexes
- De l'information exclusive sur l'actualité
- Les publications gouvernementales pertinentes, ainsi que la législation et la jurisprudence connexes
- Des aide-mémoire, des calculateurs, des tableaux et des formulaires interactifs pour économiser du temps

DES RECHERCHES PUISSANTES ET RAPIDES

Le **Centre de planification fiscale et successorale** est pleinement intégré à Taxnet Pro afin de vous donner facilement accès à l'information dont vous avez besoin provenant de diverses sources dans le but de vous faire économiser du temps et des efforts.

RÉSERVEZ VOTRE DÉMONSTRATION GRATUITE

Inscrivez-vous à une démonstration gratuite du produit Taxnet Pro aujourd'hui, cela ne vous engage à rien. Aussi, pour obtenir plus de renseignements en matière de fiscalité internationale, demandez de voir le produit Checkpoint®. Communiquez avec nous en ligne ou téléphonez au 1-866-609-5811 pour obtenir plus de détails.

www.gettaxnetpro.com

CARSWELL®



THOMSON REUTERS

Entre acheteur et vendeur, le fisc

Plusieurs facteurs entrent en jeu dans la vente d'une entreprise, le fisc n'étant pas le moindre

La réussite d'un dessaisissement représente un des défis les plus importants qui se posent à de nombreux propriétaires d'entreprise au Canada. Le processus et les décisions sont complexes. Outre les considérations fiscales, les contribuables et leurs conseillers doivent analyser de nombreux autres facteurs d'ordre commercial, financier, réglementaire et familial. Réduire l'impôt au minimum est un des buts habituellement souhaités, qui doit être planifié à la lumière des contraintes autres que fiscales de l'opération.

La structure choisie doit tenir compte des conséquences pour l'acheteur et pour le vendeur, et elle fait souvent l'objet de négociations. La plupart du temps, il est fondamental de déterminer si la cession portera sur les actifs corporels et incorporels, ou sur les actions de la société détentrice des actifs.

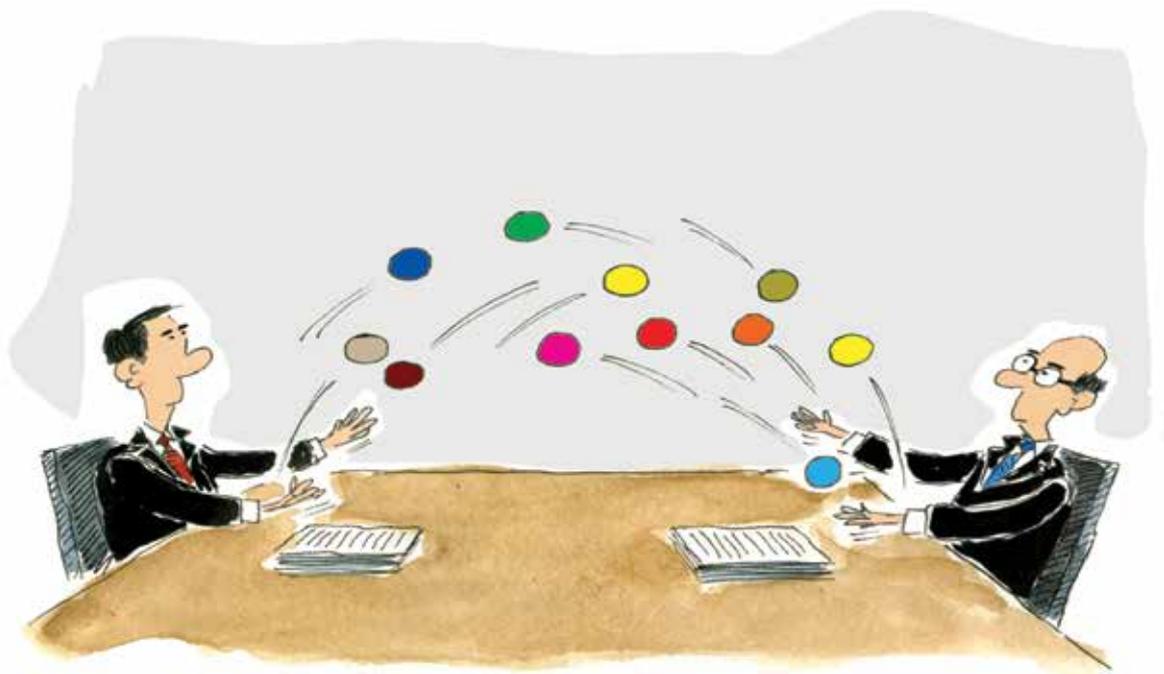
Traditionnellement, les acheteurs préféraient acquérir les actifs, et les vendeurs, céder les actions. Toutefois, des changements sur le plan fiscal, comme l'instauration du régime des dividendes déterminés et la baisse des taux d'impôt des sociétés, risquent de changer cette façon de voir.

Cession d'actifs et d'actions

On dit qu'une cession d'actions est avantageuse pour un particulier à cause des taux d'impôt effectifs moins élevés applicables aux gains en capital, surtout si l'exonération cumulative des gains en capital (ECGC) de 750 000 \$ est disponible. C'est peut-être souvent le cas, mais examinons les conséquences de la cession des actifs.

On constate que le coût fiscal de la réalisation de gains en capital par l'entremise d'une société privée sous contrôle canadien (SPCC), lorsque l'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) a été remboursé en entier, est dorénavant minime dans la plupart des provinces. Si on prévoit qu'une cession d'actifs, par l'entremise d'une SPCC, générera un gain en capital, le coût fiscal de l'opération, comparativement à la cession des actions, ne devrait pas être significatif.

Si la société cédante dispose d'un compte de revenu à taux général (CRTG), les gains en capital peuvent être distribués sous forme de dividendes déterminés, pour une économie d'impôt significative à court terme sur la distribution du produit de la cession aux actionnaires. Les dividendes déterminés sont généralement imposés à un taux inférieur



au taux du remboursement de 33,33 % au titre de dividendes. De même, si les actifs cédés comprennent un achalandage significatif, la moitié du gain réalisé, s'il est imposé au taux général, devrait créer un CRTG qui pourra être distribué en dividendes déterminés.

Si le produit après impôts est distribué en totalité aux actionnaires, le taux d'impôt effectif se rapproche, dans certaines provinces, de celui qui s'applique à une cession d'actions. Un report significatif de l'impôt des particuliers est possible si seule la moitié libre d'impôt du produit de la cession de l'achalandage est distribuée aux actionnaires sous forme de dividende en capital, et si la société conserve le produit après impôt restant. Le taux effectif est alors moindre que celui s'appliquant à une cession d'actions. Par ailleurs, si la cession d'actifs donne lieu à un revenu entièrement imposable comme une récupération d'amortissements, opter pour la cession d'actions pourrait signifier une facture d'impôt moindre.

Néanmoins, les possibilités de report d'impôt qu'offre la cession d'actifs par la société peuvent l'emporter sur les économies d'impôt globales. Des analyses détaillées et une modélisation financière sont essentielles pour comparer les deux types d'opération.

Des produits additionnels peuvent aussi être négociés lors d'une cession d'actifs à cause des économies d'impôt supplémentaires acquises par l'acheteur. Des produits après impôt plus élevés sur une cession d'actifs permettront alors de financer l'impôt exigible additionnel. Une cession d'actifs peut aussi contribuer à simplifier la vérification diligente fiscale par l'acheteur, car il n'hérite généralement pas du passé fiscal de la société en exploitation. Cependant, sur le plan commercial, le transfert d'actifs peut s'avérer plus lourd, car on doit examiner divers contrats et ententes pour déterminer si, par exemple, les actifs sont transférables ou si le consentement de tiers est requis. Enfin, l'analyse doit tenir compte de la TPS/TVH, de la TVP et d'autres taxes comme les droits de cession (mutation) immobilière, qui peuvent varier beaucoup selon l'opération.

Revenu protégé et autres attributs fiscaux

Le dépouillement du «revenu protégé», qui réduit le gain en capital par le versement de dividendes intersociétés libres d'impôt avant la cession d'actions, est une stratégie de dessaisissement courante.

Ces dividendes servent généralement à réduire la juste valeur de marché (JVM), dans le cas d'un dividende réel, ou à augmenter le prix de base rajusté (PBR) des actions cibles, dans le cas d'un dividende réputé. À un niveau élevé, le «revenu protégé» d'une société représente généralement ses bénéfices non répartis. Le calcul du «revenu protégé» et les dispositions applicables sont complexes, ce qui suscite souvent de l'incertitude. Une solide planification et des calculs préalables sont essentiels pour déterminer le «revenu protégé» et régler les questions techniques connexes.

Dans le contexte d'une cession d'actifs, le «revenu protégé» non réparti ou réinvesti dans l'entreprise devrait représenter la valeur fiscale des actifs. Il est possible d'utiliser cette valeur pour distribuer le produit entre sociétés, en franchise d'impôt, ou encore d'utiliser les pertes et autres attributs fiscaux disponibles pour réduire ou

éliminer l'impôt des sociétés sur une cession d'actifs. Si ce sont les actionnaires qui ont financé ces pertes ou attributs par des prêts ou des souscriptions d'actions, la valeur fiscale qui en résulte peut faciliter la distribution libre d'impôt du produit sous forme de remboursement des prêts ou du capital versé.

La valeur des attributs fiscaux potentiels pour l'acheteur peut aussi contribuer à générer un produit de cession additionnel. Par ailleurs, le coût des actions ou des prêts peut servir à réduire le gain en capital sur une cession d'actions.

Structure hybride

On observe de nombreuses variations dans la structure de base des cessions d'actions et d'actifs. Certaines stratégies prévoient des structures hybrides qui intègrent des aspects de la cession d'actions ainsi que de la cession d'actifs dans la seule et même opération, ce qui permet de tirer certains avantages des deux opérations.

La mise en place d'une telle structure peut entraîner une majoration partielle du coût fiscal des actifs acquis par l'acheteur lors d'un achat d'actions. Ce serait le cas d'une stratégie comportant le transfert d'actifs cibles à une société nouvellement constituée (Nouvelle) par la société en exploitation (Opco). Si le choix prévu

Certaines stratégies prévoient des structures hybrides qui intègrent des aspects de la cession d'actions ainsi que de la cession d'actifs dans la seule et même opération.

au paragraphe 85(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) est effectué, les biens amortissables avec récupération latente sont transférés à la fraction non amortie du coût en capital, et des biens comme l'achalandage sont transférés à la JVM. Le coût fiscal de certains actifs de Nouvelle est donc majoré, tandis qu'Opco réalise des gains en capital et un gain sur l'achalandage, imposables à 50 % seulement.

L'acheteur achète ensuite les actions de Nouvelle et acquiert ainsi des actifs cibles dont le coût est partiellement majoré. Si les actions de Nouvelle constituent des immobilisations, Opco devrait pouvoir bénéficier du traitement réservé aux gains en capital. L'article 54.2 de la LIR devrait permettre de déterminer avec plus de certitude si les nouvelles actions sont des immobilisations.

Opco peut donc verser des dividendes en capital libres d'impôt à ses actionnaires au titre de la tranche non imposable du gain sur la cession de l'achalandage et des gains en capital. Ceux-ci devraient aussi donner lieu à un IMRTD au versement de dividendes imposables. Comme la société affichera sans doute un solde de CRTG positif provenant de ses bénéfices antérieurs et de la tranche imposable du produit de la cession de l'achalandage, elle devrait pouvoir verser un dividende déterminé imposé à moindre taux et récupérer l'IMRTD à un taux plus élevé.

On pourrait aussi tirer avantage de l'ECGC en plaçant l'acheteur essentiellement dans la même position que si l'opération portait sur des actifs. Dans cette stratégie, les actionnaires d'Opco qui détient les actifs cibles entreprennent une cristallisation type de l'ECGC par le transfert d'une partie de leurs actions d'Opco à une nouvelle société de portefeuille (Nouvelle) sur une base imposable.

La JVM des actions transférées comporterait un gain en capital inhérent égal à l'ECGC disponible. Plusieurs actionnaires peuvent recourir à cette stratégie avec une seule société. La cristallisation entraîne une majoration libre d'impôt du PBR des actions d'Opco acquises par Nouvelle, alors rachetées en contrepartie, par exemple, d'actifs du fonds de roulement ayant une JVM égale à leur PBR.

Le rachat des actions cibles devrait donner lieu à un dividende réputé en vertu du paragraphe 84(3) de la LIR, car le capital versé relatif aux actions d'Opco détenues par Nouvelle devrait être fondé sur leur capital versé original. Le dividende réputé serait généralement déductible en vertu du paragraphe 112(1) et non assujéti à l'impôt de la partie IV, dans la mesure où Nouvelle et Opco sont rattachées. Pour être rattachées, des sociétés liées doivent réunir les conditions prévues au paragraphe 186(2).

Le PBR majoré des actions d'Opco détenues par Nouvelle devrait toutefois assurer que le dividende réputé n'entraîne pas une diminution du gain en capital auquel le paragraphe 55(2) pourrait autrement s'appliquer; le dividende réputé serait alors qualifié de produit de cession des actions et donnerait lieu à un gain en capital. La cristallisation permet aussi une cession des actions de Nouvelle à l'acheteur pour un gain nul, et ce dernier pourrait ensuite acheter les actifs restants directement d'Opco. Si les actifs restants comprennent un achalandage et des immobilisations non amortissables, la société cédante devrait ajouter des sommes à son IMRTD et à son compte de dividendes en capital.

Cette dernière stratégie entraîne une distribution libre d'impôt du produit de la cession. Une série semblable d'opérations a été effectuée avec succès dans l'affaire *Geransky c. La Reine* [2001 DTC 243 (CCI)]. En l'espèce, la Couronne a échoué dans sa tentative d'invoquer l'application de la règle générale anti-évitement aux opérations. Selon les commentaires de l'Agence du revenu du Canada (ARC) lors de la Table ronde des conférences de 2002 et 2003 de l'Association de planification fiscale et financière, il semble que l'ARC pourrait accepter de telles stratégies de planification.

On peut aussi arguer que le rapprochement des taux d'imposition des dividendes et des gains en capital découlant du régime des dividendes déterminés devrait apaiser certaines craintes quant au dépouillement de surplus liés à des gains non exonérés. On ne devrait cependant pas s'engager dans une telle planification avant d'évaluer d'abord les faits, à la lumière des dispositions législatives, de la jurisprudence et des positions administratives.

Modifications législatives

Impôt sur le revenu fractionné

Les mesures du budget fédéral de 2011 visant à étendre l'application de l'impôt sur le revenu fractionné à certains gains en capital réalisés par des mineurs risquent de devenir un nouvel écueil. Les modifications à l'article 120.4 contenues dans le projet de loi C-13 ont reçu la sanction royale le 15 décembre 2011. L'impôt sur le revenu fractionné de 29 % s'appliquera généralement au gain en capital reçu directement par un mineur, ou indirectement par l'entremise d'une fiducie, sur la cession d'actions en faveur d'une personne avec laquelle il a un lien de dépendance.

Le gain en capital sera réputé être un dividende imposable autre qu'un dividende déterminé, mais la société ne sera pas réputée avoir versé un dividende. Les modifications visent les cessions d'actions non cotées (sauf des actions d'une société de placement à capital variable) effectuées après le 21 mars 2011.

Les mesures influenceront sur les réorganisations internes touchant des mineurs, et elles pourraient avoir une incidence négative sur de nombreuses cristallisations de l'ECGC. Les plans de cession d'entreprise comme ceux dont il est question ici devront donc en tenir compte. Les modifications ne semblent pas s'appliquer en cas de cession à un tiers d'actions détenues directement ou indirectement par des mineurs, y compris par l'entremise d'une fiducie.

Dépouillement du revenu protégé

Dans un dépouillement comme l'illustre l'exemple précédent, il est courant d'effectuer le versement de dividendes provenant du soi-disant «revenu protégé» par une augmentation du capital déclaré légal, ce qui donne lieu à un dividende réputé en vertu du paragraphe 84(1), ou par un versement de dividende en actions pour augmenter le PBR des actions cibles en vertu de l'alinéa 53(1)b) ou du paragraphe 52(3). Des modifications à ces dispositions, propo-

La planification d'un dessaisissement est souvent complexe, et les stratégies connexes doivent tenir compte de nombreuses considérations.

sées en 2006, avaient suscité des craintes, car elles auraient empêché, dans certains cas, une augmentation du PBR des actions. Les propositions législatives du 16 juillet 2010 ne vont pas dans ce sens.

Clauses restrictives

Tout dessaisissement devrait tenir compte de l'application potentielle des règles proposées de l'article 56.4 et des projets de modification de l'article 68. Bien sûr, on pense tout de suite aux clauses de non-concurrence, mais comme le libellé des règles est très large, celles-ci pourraient s'appliquer à plusieurs types d'arrangements.

Les propositions prévoient aussi certains choix conjoints pour atténuer l'effet du traitement par défaut appliqué aux sommes reçues ou autrement réputées avoir été reçues au titre de clauses restrictives. On devra examiner les conventions pertinentes de près pour évaluer l'application potentielle de ces règles et la pertinence d'inclure certains choix dans l'accord d'achat et de cession.

La planification d'un dessaisissement est souvent complexe. Les stratégies connexes doivent tenir compte de nombreuses considérations; une connaissance des plus récents changements législatifs fiscaux est essentielle à la réussite d'une opération de cession.

Doron Barkai, CA, et Beau Young, CA, sont respectivement associé et directeur à la division Services consultatifs transactionnels chez Ernst & Young LLP à Calgary. Steve Landau, CA, est associé, Services consultatifs transactionnels chez Ernst & Young LLP à Toronto. Jay Hutchison, CA et associé directeur en fiscalité chez E&Y Canada, dirige cette rubrique.

Voir au-delà des apparences

Laisser parler les faits est la meilleure voie pour faire la lumière sur une fraude présumée

La déclaration de sinistre paraissait louche. Un détaillant de matériel électronique rapportait un cambriolage dans son principal entrepôt. La marchandise dérobée valait au total plusieurs centaines de milliers de dollars, disait-il.

Les cambrioleurs avaient défoncé le mur de brique du bâtiment à l'aide de masses et de perceuses pneumatiques et s'étaient emparés du plus grand nombre possible d'articles. Le vol avait duré moins de trois minutes, selon les caméras de surveillance. La situation n'était pas douteuse en soi.

Cependant, on ne pouvait négliger le fait que le même détaillant avait présenté une réclamation étrangement semblable une année plus tôt.

Les voleurs avaient frappé précisément au même endroit, défonçant le mur qui, à l'époque, était en bois et recouvert d'un parement d'aluminium. L'entrepôt étant un vieux

bâtiment, on pouvait facilement y entrer par effraction. Et la sécurité était à peine adéquate. À l'époque, la perte s'était aussi élevée à plusieurs centaines de milliers de dollars.

Après avoir fait enquête, l'assureur avait réglé la réclamation, exigeant toutefois que le détaillant renforce l'immeuble, ce qu'il avait fait en recouvrant d'une épaisse couche de ciment les murs de l'entrepôt.

«La foudre a vraiment frappé deux fois, et exactement au même endroit?», a demandé, d'un ton plutôt incrédule, l'expert en sinistres au directeur financier du détaillant, alors qu'ils discutaient de la plus récente réclamation.

«Je sais que les apparences sont contre nous, a répondu le directeur financier, mais selon moi, nous avons simplement été ciblés par les mêmes personnes.» Il a ajouté que l'entreprise avait solidifié l'immeuble et amélioré les systèmes de sécurité, comme l'assureur l'avait exigé lors du précédent règlement.

«Où se trouvait le garde de sécurité?», a demandé l'expert en sinistres. «À l'autre extrémité de l'entrepôt, a soutenu le directeur financier. Il fumait une cigarette dehors, à côté de la porte. Il n'a rien entendu parce qu'il avait ses écouteurs sur les oreilles. On l'a congédié.»

Enquête approfondie

À la fin de la rencontre, l'expert en sinistres a expliqué que la réclamation ne serait réglée qu'après une enquête approfondie. Il a ajouté que, dans le cadre de l'enquête, l'assureur allait recourir à un juricomptable de confiance, qui aurait pour tâche de déterminer le montant véritable de la perte.

«Si vous nous refusez un règlement, nous ne pourrions plus obtenir d'assurance, d'autant plus que ce n'est pas notre premier vol», a dit le directeur financier. L'expert pouvait voir que celui-ci était sincèrement inquiet. «Ce n'est pas à moi de décider. Attendons de voir ce que les enquêtes vont révéler.»

Quelques jours plus tard, la juricomptable, Elizabeth, et son équipe expérimentée se sont penchés sur le cas du détaillant. Elle a rencontré le directeur financier qui s'est donné beaucoup de peine pour bien



l'accueillir et se rendre utile. Il a mentionné plusieurs fois que, si le règlement était refusé pour raison de fraude, cela porterait un dur coup au détaillant. «Nous serions tellement vulnérables. Si les voleurs revenaient une troisième fois, nous ne serions pas en mesure de recouvrer notre perte. Si possible, pouvez-vous démontrer qu'aucune fraude n'a eu lieu?»

Élizabeth ressentait une certaine sympathie à l'endroit du directeur financier, fort charmant par ailleurs, mais elle devait expliquer son rôle dès le départ. «Je n'ai pas été retenue pour enquêter sur une fraude, a-t-elle expliqué. L'assureur peut faire une enquête s'il le désire. Mon travail consiste à évaluer ce qui a été volé, le cas échéant. Vous me payez, mais je ne suis pas là pour prendre votre défense. Je ferai rapport sur mes constatations, peu importe ce qu'elles seront.»

La juricomptable avait le pressentiment qu'il ne serait peut-être pas si facile d'arriver à faire des constatations.

Démêler l'écheveau

Le détaillant vendait essentiellement de petits articles coûteux et populaires. Dans le vaste entrepôt, les stocks entraient et sortaient fréquemment et rapidement. «Vous avez évalué votre perte à environ 250 000 \$. Comment êtes-vous arrivé à ce chiffre?», a demandé Élizabeth.

Pour répondre à sa question, le directeur financier lui a proposé de visiter l'entrepôt en sa compagnie et d'inspecter le site de l'effraction.

Le mur avait été fortement consolidé (et le nombre de gardes chargés de la sécurité de l'entrepôt avait triplé, l'un d'entre eux étant affecté au site où les deux effractions avaient eu lieu). Un ruban de police jaune délimitait un vaste périmètre autour du site de l'effraction.

Le directeur financier a expliqué que les voleurs avaient fait un trou suffisamment grand pour qu'un homme de petite taille puisse s'y glisser. Ils avaient vu le voleur et un autre homme de petite taille en pleine action sur les images floues des caméras de surveillance. «Il pourrait s'agir de jeunes garçons», a expliqué le directeur financier. «Ou de filles», a ajouté Élizabeth.

Une fois à l'intérieur, les voleurs ont passé le plus grand nombre de petits articles possibles à des complices à l'extérieur. La quantité d'articles qu'il a été possible de dérober en si peu de temps était impressionnante. «Comment ont-ils su où défoncer le mur?»

«J'imagine qu'ils se souvenaient des lieux à cause du précédent vol», a répondu le directeur financier d'un ton un peu sarcastique.

«Mais comment ont-ils su où faire le trou la première fois?» Le directeur financier a admis qu'il ne savait pas. Et il n'a pas proposé la réponse évidente.

«Les voleurs connaissaient l'entrepôt, a dit Élizabeth. C'est dans cette partie de l'entrepôt qu'on trouve le matériel le plus coûteux. Il fallait avoir une connaissance des lieux. Combien de personnes ont accès à cette information?»

«Un grand nombre, a répondu le directeur financier. Environ 15 personnes travaillent à l'entrepôt. À part plusieurs superviseurs et un directeur d'entrepôt, les employés reçoivent à peine plus que le salaire minimum et ne bénéficient d'aucun avantage social. Le directeur de l'entrepôt est un bon employé loyal, mais il

a tendance à mener son personnel à la baguette, et le taux de roulement est élevé. Le voleur est probablement une personne qui nous en veut.»

Élizabeth allait vite apprendre que le directeur était en fait un patron désagréable qui rabaisait ses employés et semblait prendre plaisir à les congédier ou à les amener à démissionner.

Cerner le coupable

La juricomptable a conseillé au directeur financier d'éviter de sauter aux conclusions. Sa question suivante concernait la direction. Combien de membres de la direction connaissaient le plan de l'entrepôt? «Tous les dirigeants», a répondu le directeur financier, froissé qu'on puisse croire que l'un d'entre eux pourrait être impliqué dans le vol. «Je les connais tous personnellement et vous perdez votre temps. Aucun d'entre eux ne prendrait part à un vol.»

C'est une réaction qu'Élizabeth avait observée maintes fois : les dirigeants tiennent pour acquis que des employés peu rémunérés ont sans doute commis la fraude ou le vol, mais jamais le personnel de direction.

«La plupart des fraudes importantes sont commises par des personnes aux paliers les plus élevés d'une entreprise, a-t-elle expliqué.

«Les voleurs connaissaient l'entrepôt, a dit Élizabeth. C'est dans cette partie de l'entrepôt que l'on trouve le matériel le plus coûteux. Il fallait avoir une connaissance des lieux.»

Oui, il faut avoir à l'œil les employés de l'entrepôt, mais aussi ceux qui sont assis autour de la table du conseil.»

Gestion déficiente

Le *modus operandi* des voleurs a été mis de côté et Élizabeth s'est employée à déterminer le montant du vol. Le système de suivi des stocks du détaillant était inadéquat, tout comme son système de sécurité. En faisant une visite des installations, elle a découvert que les commandes n'étaient pas toutes saisies. Elle a ainsi constaté que certaines étaient affichées sur un babillard à côté du bureau du directeur de l'entrepôt.

Interrogé à ce sujet, celui-ci a admis qu'il était souvent trop occupé, en général parce qu'il n'avait pas suffisamment de personnel, et qu'il n'avait pas le temps de s'assurer que les écritures étaient à jour. Une portion importante des stocks manquants n'avait donc pas été saisie dans la base de données du détaillant, une négligence que le directeur a reconnue.

La juricomptable a interrogé les employés et elle a analysé la documentation existante, surtout les bons de commandes des cinq dernières années. À partir des résultats obtenus, elle a déterminé les quantités qui, mensuellement, entraient à l'entrepôt et en ressortaient.

L'activité était de toute évidence plus importante pendant certaines périodes, comme au cours des mois qui précédaient les fêtes de fin d'année mais, en général, les chiffres des ventes étaient cohérents et affichaient une augmentation légère mais régulière au fil des ans.



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

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

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

Vous n'avez qu'à aller à
www.icca.ca/travailvie.

CA 
Comptables agréés
du Canada

Work  **Life**

L'analyse a permis à Élisabeth de déterminer la quantité de stocks qui se trouvaient à l'entrepôt au moment du vol. Elle a comparé ce chiffre au dénombrement effectué le jour après l'effraction. Elle a indiqué dans son rapport que, selon ses constatations, la perte se situait entre 175 000 \$ et 210 000 \$.

Après avoir remis son rapport, elle a assisté, à la demande de l'expert en sinistres, à une rencontre avec plusieurs membres de l'équipe de l'assureur responsable de l'enquête. «Nous aimerions retenir vos services pour que vous déterminiez, si vous le pouvez, s'il y a des indications de fraude, lui a demandé le chef du contentieux de l'assureur. Vous avez consacré déjà beaucoup de temps à ce dossier et il serait logique d'étendre votre mission.»

Investigation supplémentaire

Avant qu'Élisabeth puisse souligner qu'elle était en situation de conflit d'intérêts parce que ses services avaient été retenus par le détaillant, le chef du contentieux lui a précisé que le détaillant approuvait cette entente.

Il lui a montré une lettre du directeur financier confirmant ses dires. «Nous croyons que la juricomptable est juste, objective et très compétente, avait écrit le directeur financier. La décision de faire appel à ses services nous semble parfaitement logique.»

Le chef du contentieux a demandé à Élisabeth si elle avait des impressions sur ce dossier. «Selon ce que j'ai pu observer, l'entreprise n'avait pas de raison évidente d'organiser un cambriolage, a-t-elle dit. Ses comptes, que nous savons ne pas être entièrement exacts, indiquent qu'elle fait un profit léger et régulier. Elle paie ses factures et parvient raisonnablement bien à recouvrer ses créances. Certains clients mettent du temps à payer, mais toutes les entreprises ont ce genre de problèmes aujourd'hui. Je n'ai pas vu de signes évidents d'une entreprise en difficulté. Si c'était le cas, pourquoi se serait-elle contentée d'un vol aussi insignifiant et gauche? Pourquoi ne pas avoir mis le feu à l'entrepôt?»

Croyait-elle qu'il s'agissait d'un coup monté de l'intérieur? «Dans une certaine mesure, oui. Il fallait que la personne connaisse les lieux. Toutefois, la liste des employés qui connaissent les plans de l'entrepôt est longue. Et beaucoup en veulent au détaillant. «Pourquoi?», a demandé le chef du contentieux.

La juricomptable lui a parlé du directeur de l'entrepôt. «C'est un être méchant. On m'a dit qu'il semble prendre plaisir à harceler les employés payés à l'heure, en particulier s'ils vivent des difficultés.»

Elle n'avait cependant pas de raison de soupçonner que ce directeur ait pu participer au vol parce que son mandat initial n'avait pas porté sur cette question. Intuitivement, elle ne croyait pas qu'il ait quoi que ce soit à voir avec cet incident, car il considérait l'entrepôt comme son bien personnel.

«C'est probablement le seul endroit où il se sent comme un roi. Il est peu probable qu'il ait eu l'idée de l'endommager en défonçant un mur. Il est mesquin et incompetent (il n'avait pas voulu améliorer la sécurité parce qu'il considérait tout changement comme une atteinte à sa compétence et qu'il n'acceptait pas bien la critique), mais ce n'est pas un voleur.»

Embauche d'un détective privé

Élisabeth n'était pas convaincue qu'un examen des comptes lui permettrait de déterminer si c'était le détaillant ou un groupe de voleurs opportunistes qui avait organisé le vol.

Elle était d'avis qu'il y avait une autre façon, moins traditionnelle, de résoudre le problème. «J'aimerais qu'un détective privé se fasse embaucher comme employé horaire à l'entrepôt, a-t-elle dit. Je sais que l'entreprise a besoin de personnel. Nous pourrions exposer notre plan au directeur financier pour nous assurer que le détective privé soit engagé. Selon mon expérience, les petits criminels ne peuvent s'empêcher de se vanter de leurs exploits. Et nous aurons besoin d'une personne capable de boire beaucoup et de bien tenir l'alcool. C'est après le travail, autour d'une bonne bière, que les langues ont tendance à se délier.» Le directeur financier était-il digne de confiance?, a-t-on demandé à Élisabeth. Elle le croyait; elle avait longuement travaillé avec lui et le jugeait ouvert et honnête.

Le plan a été approuvé et mis en place. Deux semaines après l'arrivée à l'entrepôt du détective privé, un collègue éméché a laissé échapper un soir, au bar, qu'un ancien employé, qui détestait le directeur de l'entrepôt, avait «eu le dernier mot». Pressé de questions, il a mis son index sur ses lèvres pour montrer qu'il n'en dirait

Deux semaines après l'arrivée à l'entrepôt du détective privé, un collègue éméché a laissé échapper un soir, au bar, qu'un ancien employé [...] avait «eu le dernier mot».

pas davantage. On a donc lancé une enquête sur l'ancien employé et découvert qu'il faisait partie d'un petit groupe de receleurs. Une opération d'infiltration a permis de l'arrêter, de même que le reste de la bande qui avait participé au vol. Lors des négociations de plaidoyer menées avec le procureur de la Couronne, l'accusé a confirmé que le détaillant n'avait rien à voir avec l'un ou l'autre des cambriolages.

L'assureur a réglé la réclamation de façon équitable et établi de nouvelles conditions pour le renouvellement de l'assurance. L'une de ces conditions consistait à réviser la description de la fonction de directeur d'entrepôt, en modifiant les exigences en matière de formation universitaire et autres compétences, de sorte qu'il était impossible, pour le directeur actuel, de conserver le poste.

Le directeur financier a invité Élisabeth à déjeuner pour la remercier du travail accompli. Il lui a raconté que, lorsque l'assureur avait évoqué la possibilité que le détaillant ait volé sa propre entreprise, il avait eu l'impression qu'il ne serait pas possible de le faire changer d'idée. «Il semblait assez convaincu, mais vous l'avez convaincu du contraire.»

«Ce n'est pas ce qui s'est passé, a expliqué Élisabeth. Ce sont les faits qui ont amené l'assureur à changer d'idée. Mon travail a consisté à me concentrer sur les faits.» Sur ce, ils ont trinqué en levant leurs verres et attaqué leur repas.

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

Faire sa marque

L'importance stratégique d'une marque de commerce impose qu'on sache la protéger

Les visionnaires de l'ère actuelle ont compris que les marques de commerce ont une incidence significative sur le chiffre d'affaires des entreprises. Une marque constitue souvent le fil conducteur qui permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence et elle est souvent bien plus qu'un mot. Elle peut comprendre un dessin, un slogan, une étiquette, un contenant, un son, une couleur, une saveur ou une odeur.

En ce qui concerne les sociétés ouvertes, la valeur d'une action est souvent en corrélation avec la stabilité d'une marque. Or, il est de mise pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son chiffre d'affaires, de protéger ses marques de commerce, tant au niveau national que mondial.

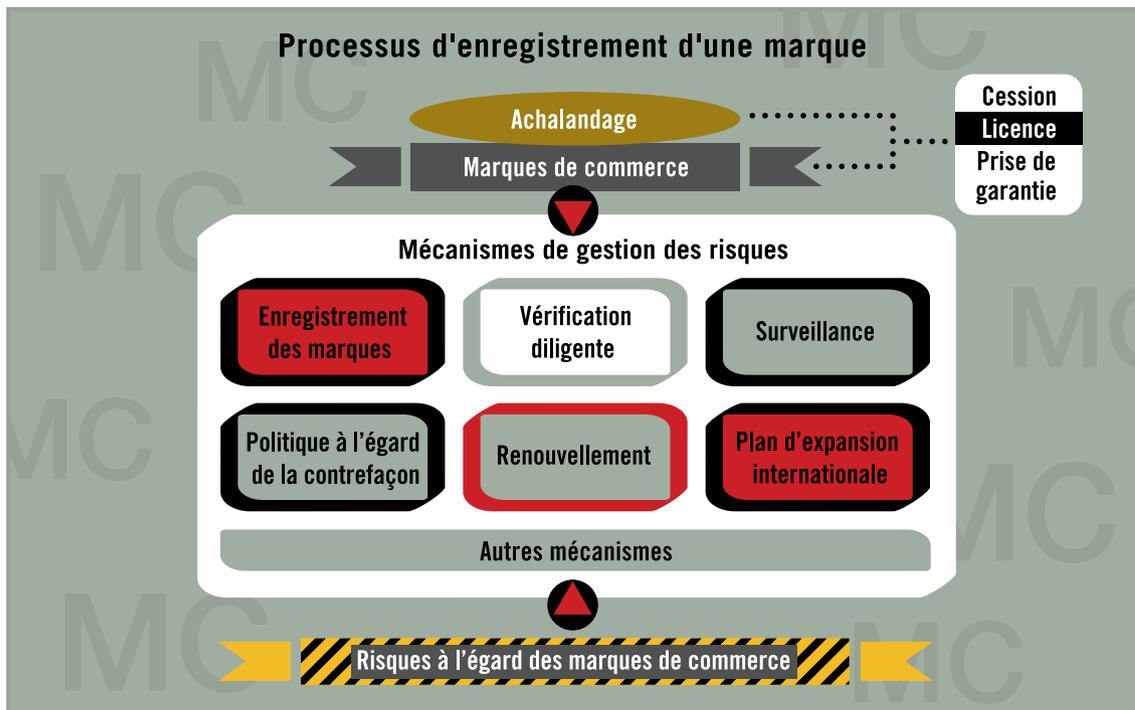
Enregistrement et protection d'une marque

Le meilleur moyen de protéger une marque de commerce consiste à l'enregistrer. Le processus d'enregistrement, comme le suivi de ce processus, est une tâche ardue et complexe qui nécessite l'intervention d'un agent de marques.

En revanche, l'enregistrement offre de nombreux avantages et prévient beaucoup de risques. Il accorde à son titulaire le droit exclusif d'utiliser sa marque partout au Canada à l'égard des produits et des services décrits dans cet enregistrement, même si l'utilisation n'a cours que dans certaines régions ou certaines villes du pays. Il lui permet aussi de faire valoir ses droits en cas de contestation puisqu'il est une preuve de propriété exclusive. L'omission d'enregistrer une marque peut entraîner des poursuites judiciaires coûteuses pour déterminer qui a le droit d'utiliser cette marque.

Cinq années après l'émission du certificat d'enregistrement, une marque obtenue de bonne foi ne peut plus être contestée par toute entreprise qui prétendrait à une adoption antérieure.

L'enregistrement accorde au titulaire une certaine tranquillité d'esprit, parce qu'il écarte les contrefacteurs éventuels. L'examineur du registraire des marques de commerce doit d'ailleurs refuser toute marque qui crée une confusion avec celles figurant déjà dans le registre des marques de commerce. La marque de commerce enregistrée figure dans ce registre et peut empêcher tout nouveau joueur



du même secteur d'activité d'adopter une marque identique ou semblable. Cette marque de commerce enregistrée est également un atout important pour toute entreprise qui souhaite prendre de l'expansion en accordant des licences et des franchises visant l'utilisation de la marque. Elle donne aussi un droit de propriété à son titulaire et est un fondement pour la vente de l'achalandage s'y rapportant ou pour l'obtention d'un financement.

Un enregistrement est valide pour une période initiale de 15 ans. Par la suite, il est renouvelable indéfiniment pour des périodes successives de 15 ans, moyennant le paiement de droits exigibles. Le propriétaire de la marque doit s'assurer que les coordonnées de son entreprise sont régulièrement mises à jour dans le registre des marques de commerce. Le propriétaire qui peut compter sur un agent de marques diligent veillera à ce que ce dernier lui fasse parvenir un avis de renouvellement d'enregistrement au moment approprié.

Implantation en entreprise

1) Vérification diligente des marques

Une fois sa marque ou ses marques enregistrées, toute entreprise doit effectuer une vérification diligente de celles-ci et s'assurer que toutes celles en utilisation sont bien enregistrées dans le registre des marques de commerce et dans les registres partout dans le monde. Il est également crucial de mettre à jour la liste des marchandises et des services décrits dans les certificats d'enregistrement chaque fois que l'entreprise développe ses activités. Un titulaire de marque doit en retour utiliser sa marque de façon continue, en liaison avec tous les produits et services visés dans le certificat d'enregistrement. Il se met ainsi à l'abri d'une procédure qui permettrait à toute tierce partie de faire radier sa marque pour non-utilisation.

2) Politique de conformité et de surveillance de marques

En cas de contrefaçon, le titulaire de marques doit établir une politique de conformité de marques quant à l'étendue des mesures qui seront prises. Il est primordial de s'adjoindre les services d'un avocat spécialisé en marques qui enverra des lettres de mise en demeure aux contrefacteurs et instituera des procédures de saisie de produits contrefaits et des poursuites en dommages et intérêts.

De plus, la mise en place d'une politique de surveillance permettra aux titulaires de s'opposer à toute marque publiée dans le *Journal des marques de commerce* et susceptible d'entraîner une confusion sur la marque. Le délai d'opposition, variable d'un pays à un autre, est habituellement court et requiert l'intervention d'un expert. On recommande aussi de s'abonner à un service national ou mondial de surveillance de marques.

Plan d'expansion internationale

Même si le Canada est signataire de plusieurs traités internationaux en matière de protection de la propriété intellectuelle, il est nécessaire de produire une demande d'enregistrement dans chaque pays où l'entreprise souhaite se protéger.

Certains dépôts d'enregistrement visent plusieurs pays, comme un dépôt de marque communautaire qui vise tous les pays de l'Union européenne. Plusieurs pays ont adopté la *Classification Internationale des produits et des services établie en vertu de l'Arrangement*

de Nice, une classification de produits et de services qui catégorise les produits et les services en 45 classes, moyennant le paiement de droits exigibles pour chaque classe. Il faut cibler les classes les plus importantes afin de contrôler les coûts d'une expansion internationale. La procédure de dépôt de demande d'enregistrement varie selon les pays. Certains adhèrent à un système favorisant le premier à déposer une marque au lieu du premier à l'utiliser.

L'enregistrement d'une marque au Canada pourrait servir de base à l'obtention d'un enregistrement dans certains pays, même si le titulaire n'a pas encore commencé à y utiliser sa marque. Compte tenu du long délai d'obtention d'un certificat d'enregistrement dans certains pays, une entreprise devrait déposer une demande d'enregistrement de marque plus tôt que tard. Dans certains cas, il ne sera pas possible d'accorder des droits d'utilisa-

Une marque constitue souvent le fil conducteur qui permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence et elle est souvent bien plus qu'un mot.

tion d'une marque dans la mesure où celle-ci n'est pas enregistrée dans les pays en question. Elle doit faire une vigie de ses marques pour s'assurer que celles-ci ne sont pas violées, et établir une stratégie pour pouvoir intenter des poursuites en cas de contrefaçon, saisir les produits contrefaits ou réclamer dommages et intérêts.

Chaque entreprise devrait également obtenir l'enregistrement du nom de domaine lié à sa marque de commerce en établissant un plan d'expansion pour les noms de domaine. Chaque pays détient un domaine national de premier niveau comme .ca pour le Canada et .cn pour la Chine. Des outils de recherche en ligne permettent aussi à tout propriétaire de marques de localiser, sur Internet, l'utilisation qui pourrait être faite de sa marque par une tierce partie.

Témoignages

Certains leaders de marques nationales et mondiales reconnaissent l'importance de bien protéger leurs marques de commerce.

Le groupe Dr Pepper Snapple est un chef de file de l'industrie du breuvage et compte plus de 50 marques et des centaines de saveurs de breuvage comme Dr Pepper, Crush, Clamato, Mott's et Snapple. La protection couvre les marques et les slogans, mais également les designs des bouteilles, les emballages, les logos et les personnages. De son côté, la multinationale d'emballage et de papier tissu Cascades mise sur une protection optimale de ses marques de commerce allant de la protection des mots et dessins sur les emballages de ses produits jusqu'aux motifs personnalisant ceux-ci. Pour sa part, les Thés DAVIDsTEA, qui compte des boutiques au Canada et aux États-Unis, valorise sa marque, notamment par l'aspect convivial de ses magasins, par l'utilisation prédominante d'un ton bleu-vert dans ses publicités et par l'emballage de ses produits.

Lara Daniel est avocate en marques et associée au cabinet Lapointe Rosenstein Marchand Melançon, S.E.N.C.R.L. à Montréal.

Yves Nadeau, CA et associé au bureau montréalais du cabinet RSM Richter Chamberland, dirige cette rubrique.

Valeur ajoutée de l'audit (partie II)

La valeur ajoutée d'un audit de microentité requiert aussi d'en optimiser l'efficacité

Il est étonnamment simple d'obtenir un rendement satisfaisant lors de l'audit de microentités.

Il suffit de fixer un prix qui tient compte à la fois de notre expertise et de notre capital intellectuel, et de réaliser l'audit le plus efficacement possible. Cette méthode n'a rien de sorcier, et elle fonctionne.

Modèle dépassé de fixation des honoraires

Certains professionnels mesurent leur succès au nombre total d'heures facturées. Plus ce total est élevé, mieux ils sont rémunérés. Cependant, ce modèle classique de tarification de l'audit est-il vraiment sensé dans notre monde actuel en rapide évolution? Un tel modèle pousse à l'inefficacité. Il ne favorise pas un travail plus intelligent, c'est-à-dire plus efficient et moins chronophage d'atteinte de résultats de qualité, puisqu'il entraîne un manque à gagner, à moins d'augmenter le taux horaire.

Rappelons qu'un cabinet estime les coûts de ses activités, y compris les profits et les heures facturables des associés,

et il calcule un taux horaire pour chaque catégorie de personnel afin d'atteindre l'objectif souhaité.

Comme les taux sont fixés pour une période donnée, soit un an, la seule façon d'augmenter les revenus consiste à accroître le nombre d'heures facturées. Or, de nos jours, comme les avancées technologiques peuvent nous aider à maximiser notre efficacité, la tarification traditionnelle est dépassée. Alors, comment tirer parti des progrès actuels, tout en maintenant des revenus appropriés?

Reconnaître la valeur du capital intellectuel

Les technologies de l'information ont fait éclater les limites des modèles de tarification traditionnels, puisque la valeur du capital intellectuel est fonction du prix que les gens consentent à payer pour en bénéficier.

Cependant, une fois qu'un produit est banalisé, les prix sont dictés par les coûts de production, et le fournisseur qui demande le prix le plus bas remporte la mise. Toutefois, si nous offrons un service qui n'est pas considéré comme un produit banalisé, nous devrions pouvoir maintenir nos honoraires, peu importe le temps de travail.

La solution consiste à ajouter de la valeur à la microentité cliente grâce à l'audit (voir numéro de mars de *CAMagazine* «L'avantage du service à valeur ajoutée»). Si l'on réussit, toute amélioration de l'efficacité aura des retombées positives.

Étape 1 – Négocier un prix fixe à l'avance

Dans le cas de nombreux audits, les honoraires de l'année précédente servent de référence pour ceux de l'année en cause. Cependant, lorsqu'il s'agit du premier audit d'une microentité, on ne dispose pas de ce point de comparaison. Il faut alors négocier le prix selon une estimation du temps requis et un taux horaire, ou selon les normes locales ou sectorielles.

Lorsqu'on négocie un prix à l'avance, tout gain d'efficacité réalisé libérera du temps pour la prospection de clientèle, améliorera l'efficacité des audits ou encore réduira les heures de travail sans baisse de revenu. Évidemment, la qualité du travail doit toujours être une priorité. L'établissement d'un prix forfaitaire pour la mission nous incite à chercher des façons d'en accroître l'efficacité afin d'y consacrer moins d'heures et d'améliorer les résultats.



Lorsqu'on fixe un prix forfaitaire pour l'audit, il faut aussi prévoir qu'en cas de problème nécessitant un dépassement important du temps nécessaire (ce qui arrive rarement), le client sera tenu de régler le problème ou de rajuster les honoraires avant la réalisation du travail imprévu.

Le client a ainsi l'assurance que le prix de l'audit ne dépassera pas une certaine limite et l'auditeur sait qu'il fera ses frais avant même de commencer l'audit. Les économies réalisées, le cas échéant, reviennent au cabinet, ce qui ne profite pas seulement à l'auditeur, car les clients apprécient les audits efficaces.

Étape 2 – Maximiser l'efficacité

Les stratégies suivantes vous permettront d'accroître l'efficacité de vos audits des microentités et d'obtenir un excellent rendement sur votre capital intellectuel :

1) *Vouloir, c'est pouvoir*

Il faut s'assurer que le client, nouveau ou non, cadre avec le profil de risque du cabinet. La direction doit aussi pouvoir et vouloir contribuer à la maximisation de l'efficacité de l'audit. Il est important de discuter avec le client avant de commencer l'audit afin d'évaluer la situation.

2) *Avoir une bonne connaissance des normes professionnelles*

Cela permet d'adapter les procédures d'audit afin de n'accomplir que le travail nécessaire, crucial pour les audits de microentités. Quelques procédures superflues suffisent pour ajouter beaucoup d'heures au total requis pour réaliser la mission. Le temps consacré à lire et à bien appliquer les normes professionnelles est utilisé à bon escient, quel que soit le domaine d'exercice.

3) *Se spécialiser*

Il est plus efficace de réaliser 20 audits dans le même secteur que dans 20 secteurs différents. La spécialisation donne l'expertise nécessaire pour minimiser le temps d'audit requis et elle réduit le risque. Lorsqu'on s'aventure en territoire inconnu et qu'il faut se familiariser avec le nouveau secteur, il convient de se demander si le jeu en vaut la chandelle.

4) *Automatiser le plus possible*

Par exemple, on peut automatiser la reprise du dossier, l'importation de la balance de vérification de fin d'exercice du client, la documentation, les procédures analytiques, les listes de contrôle, la préparation des états financiers, la correspondance, et de nombreuses autres étapes. L'automatisation demande de la détermination, du temps et de l'argent, mais on en tire d'importants avantages.

5) *Trouver la dotation en personnel appropriée*

Généralement, les audits de microentités sont plus efficaces lorsque des personnes d'expérience en sont chargées. Les communications sont alors beaucoup plus directes et rapides, et le peu de temps qu'exige la révision de leur travail dans les missions à faible risque peut aussi accroître l'efficacité.

Pour former des étudiants à l'audit de microentités, il faut s'assurer qu'ils sont étroitement supervisés par des personnes d'expérience afin de minimiser les coûts. Les inefficiences liées à la participation de stagiaires à l'audit de microentités doivent être considérées comme des coûts de formation.

6) *Travailler chez le client*

De cette façon, on peut communiquer directement avec le client, améliorer la qualité des éléments probants et réduire le temps de la mission. Il est souhaitable de trouver un endroit calme, d'éteindre son téléphone intelligent et de limiter le temps passé sur Internet.

Étape 3 – Comparer la rentabilité des missions d'audit

Pour évaluer la rentabilité de l'audit d'une microentité lorsqu'on ne vise plus à maximiser le nombre d'heures, il faut établir la marge bénéficiaire estimative de la mission, c'est-à-dire le montant des honoraires perçus, moins les coûts variables, qui seront probablement en grande partie les coûts du personnel direct.

Les coûts variables seront principalement constitués du coût horaire de toutes les ressources en personnel. Cela ne renvoie pas à un taux de facturation théorique appliqué au personnel, mais bien

Il est plus efficace de réaliser 20 audits dans le même secteur que dans 20 secteurs différents. La spécialisation donne l'expertise nécessaire pour minimiser le temps d'audit requis.

au coût décaissé par le cabinet pour le personnel. Le coût du temps d'un associé peut correspondre théoriquement à la rémunération nette minimale requise, divisée par le nombre prévu d'heures facturables de l'associé pour l'année. Cette mesure permet de comparer la rentabilité de missions d'audit et façons de faire différentes.

Voici deux exemples de modèles de dotation pour une mission :

- consacrer soi-même 12 heures à l'audit d'une microentité;
- demander à des membres du personnel de consacrer 24 heures à la mission et passer trois heures à la révision de leur travail.

Si l'on a convenu d'un prix fixe, on est maintenant en mesure de comparer la rentabilité des différentes approches en calculant le coût du personnel pour chacune. Même si cette mesure n'est pas l'unique facteur de la décision d'accepter ou non une mission, elle permet tout de même d'en évaluer la rentabilité relative.

En somme, pour maximiser le rendement de l'audit de microentités, il faut d'abord montrer la valeur que l'audit ajoute aux activités d'un client. On fixe ensuite à l'avance un prix qui prend en compte le capital intellectuel apporté à chaque mission, ce qui permet à l'auditeur de se concentrer sur la réduction des coûts des missions, et donc de profiter pleinement de la valeur de l'audit et de ses entités clientes.

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

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

Fiabilité ou fidélité?

Des chercheurs recommandent que la théorie des contrats sous-tende le cadre conceptuel d'information financière

Le Financial Accounting Standards Board (FASB) et l'International Accounting Standards Board (IASB) ont publié conjointement en 2010 la première partie d'un cadre conceptuel de l'information financière révisé qui remplace les parties de leurs cadres actuels traitant des objectifs et des caractéristiques qualitatives de l'information financière¹.

L'efficacité d'un tel cadre suscite un débat depuis des années². Par exemple, le cadre conceptuel original du FASB a donné lieu à un différend qui perdure entre les partisans du principe du coût et ceux de la comptabilité à la valeur actuelle. Les premiers ont vivement fait valoir la primauté de la reddition de comptes sur l'utilité décisionnelle pour les investisseurs.

La tendance vers la juste valeur amorcée dans les années 1980 cause de plus en plus d'inquiétude quant à la fiabilité des chiffres et à leur utilité pour responsabiliser les dirigeants. La plupart des critiques à l'endroit de la comptabilité à la juste valeur portent sur un corpus théorique et empirique appelé «théorie des contrats», que nous expliquerons ici en faisant le lien avec l'information financière.

Nous examinerons ensuite, sous l'angle de cette théorie, les changements apportés par la mise à jour du cadre conceptuel et nous ferons quelques propositions sur l'évolution future de ce cadre.

Théorie des contrats

La théorie des contrats étudie le recours aux contrats en vue d'apaiser les tensions entre parties ayant des intérêts concurrents³, généralement dans un contexte d'asymétrie informationnelle (une partie en sait plus que l'autre) ou d'aléa moral (une partie peut agir de manière contraire à ce que souhaite l'autre), ou les deux.

Elle suppose que toutes les parties agissent rationnellement, c'est-à-dire en utilisant toute l'information à leur disposition et dans leur propre intérêt, ce qui peut aller jusqu'à l'opportunisme. On ne peut donc pas présumer que les diri-

geants agissent dans le meilleur intérêt des investisseurs et des prêteurs. Dans un tel contexte, les contrats permettent d'établir la confiance nécessaire entre les parties.

La théorie des contrats est pertinente dans le domaine de la comptabilité parce que de nombreux contrats, comme les contrats d'emprunt et les contrats de rémunération des dirigeants, dépendent de chiffres des états financiers. D'ailleurs, les partisans de la théorie soutiennent qu'il est aussi important de fournir des informations utiles pour la conclusion de contrats qu'à des fins d'évaluation.

Dans le cas d'une entreprise qui emprunte, les dirigeants détiennent de l'information privilégiée sur sa performance actuelle et ses perspectives d'avenir. Ils peuvent également agir de manière à porter atteinte à la garantie du prêteur, par exemple en versant des dividendes excessifs.

Les inquiétudes des prêteurs quant à la possibilité que les dirigeants cachent une mauvaise performance, qu'ils

La théorie des contrats est pertinente dans le domaine de la comptabilité parce que de nombreux contrats [...] dépendent de chiffres des états financiers.

prennent des risques excessifs ou qu'ils nuisent à la probabilité de remboursement, les amènent à exiger une protection, notamment en imposant des clauses restrictives fondées sur des chiffres comptables (ratio de fond de roulement minimum, ratio emprunts/capitaux propres maximum, etc.).

Tout comme les actionnaires, les prêteurs risquent d'être perdants si l'entreprise fait face à des difficultés financières. Toutefois, contrairement aux actionnaires, leurs gains sont limités dans le cas où l'entreprise a d'excellents résultats.

Les prêteurs demandent donc des informations en cas de baisse, mais ils sont moins intéressés par les informations en cas de hausse. Étant donné le compromis bien connu entre pertinence et fiabilité, cette asymétrie fait pencher les prêteurs pour la fiabilité, davantage que les actionnaires. La fiabilité rend en effet plus difficile, pour les dirigeants, la manipulation des mesures utilisées dans les clauses restrictives.

En outre, les demandes des prêteurs pour des informations en cas de baisse les amènent à favoriser les méthodes comptables prudentes.

Analyse et recommandations des chercheurs

Les chercheurs distinguent deux types de prudence : conditionnelle et inconditionnelle. La prudence conditionnelle consiste en une réévaluation qui reflète un déclin réel de la valeur d'un actif ou une augmentation réelle de la valeur d'un passif, autrement dit, conditionnelle à cette variation.

La prudence inconditionnelle fait référence à des méthodes comptables qui accélèrent la passation en charges ou qui retardent la constatation des produits, ce qui donne lieu à des actifs comptabilisés à une valeur moindre ou à des passifs comptabilisés à une valeur plus élevée que leur valeur attendue, comme pour la passation en charges immédiate des frais de R-D et de publicité. Les méthodes comptables prudentes ont pour effet d'accroître la valeur de prévision des états financiers au regard des difficultés financières⁴.

Dans le cas d'un accord de rémunération des dirigeants, les actionnaires ne peuvent généralement pas prendre directement la mesure des efforts de ceux-ci. En conséquence, des dirigeants opportunistes pourraient ménager leurs efforts et dissimuler la mauvaise performance qui découle de ce comportement. Divers aspects de la gouvernance, notamment les méthodes comptables, contribuent à limiter ce problème d'aléa moral. En théorie, selon F. Gjesdal (1981), les meilleures méthodes comptables pour rendre compte de la responsabilité de gérance diffèrent des meilleures méthodes aux fins de l'évaluation.

Les actionnaires apprécient les méthodes fiables dans le contexte des contrats avec les dirigeants pour la même raison que les prêteurs dans le

contexte des contrats d'emprunt : elles réduisent la capacité des dirigeants à manipuler les montants. En revanche, les actionnaires valorisent la prudence pour des raisons différentes de celles des prêteurs : ils s'inquiètent de l'intérêt qu'auraient les dirigeants à surévaluer la performance, ce que la prudence aide à prévenir. S'intéressant à la responsabilité de gérance, la théorie des contrats favorise donc la prudence et la fiabilité, comme le fait d'avoir des critères plus stricts pour la comptabilisation des produits que pour la comptabilisation des charges.

Que peut nous apprendre la théorie des contrats au sujet de l'utilité de l'information? Pour répondre à cette question, comparons le nouveau cadre conjoint avec les chapitres correspondants du cadre original du FASB, soit les SFAC 1 et 2, dans des domaines suggérés par la théorie des contrats.

• **Fiabilité.** Le SFAC2 (par. 62) décrit le compromis entre la pertinence et la fiabilité. Cette dernière englobe la vérifiabilité, la fidélité et la neutralité. Le cadre conjoint, lui, ne fait aucune mention de la fiabilité, qu'il a remplacée par la fidélité, maintenant définie comme le fait de donner une image «complète, neutre et exempte d'erreurs». Ce faisant, il fait passer la vérifiabilité d'une des qualités premières de l'information financière à une catégorie secondaire, celle de «caractéristique qualitative auxiliaire».

Le remplacement de la fiabilité par la fidélité et le déclassement de la vérifiabilité constituent peut-être la principale divergence de vues entre la théorie des contrats et le cadre conjoint. Il a été expliqué (O'Brien [2009]) que ce changement pouvait faciliter

l'essor de normes axées davantage sur la juste valeur en dépit de préoccupations concernant la fiabilité. Si des normes axées sur la juste valeur peuvent accroître la pertinence, le peu de fiabilité des justes valeurs non vérifiables entre en conflit avec le besoin de confiance des prêteurs et des investisseurs. Nous estimons que la théorie des contrats justifie la nécessité de la fiabilité (qui comprend la vérifiabilité) ainsi que de la fidélité.

• **Rationalité.** Nous avons mentionné que la théorie des contrats suppose que toutes les parties agissent rationnellement. Conformément à cette optique, le SFAC 1 (par. 34) établit que le premier objectif de l'information financière consiste à aider les investisseurs à prendre des décisions rationnelles. Le cadre conjoint a laissé tomber le mot «rationnel», probablement en réaction aux travaux de finance comportementale, qui remettent en question la rationalité de l'investisseur moyen.

En effet, beaucoup d'universitaires considèrent que les anomalies, notamment l'effet d'annonce de résultats (Victor Bernard et Jacob Thomas [1989]), démontrent le manque de rationalité de l'investisseur moyen parce que les investisseurs semblent faire des erreurs récurrentes dans leur utilisation de l'information

Le nouveau cadre conceptuel ne mentionne pas la fiabilité, la rationalité, la responsabilité de gérance et la prudence, notions avalisées par la théorie des contrats.

disponible. D'autres chercheurs, toutefois, expliquent cette anomalie par l'apprentissage rationnel des investisseurs (Alon Brav et J.B. Heaton [2002]), ou par la prise en compte de différents niveaux de compétence parmi les investisseurs rationnels, par exemple investisseurs avertis et investisseurs ordinaires (Franklin Allen, Stephen Morris et Hyun Song Shin [2006]). La rationalité des investisseurs ordinaires est donc, en théorie, une question non réglée.

Or, justifier des décisions non rationnelles n'est sans doute pas un objectif pertinent en comptabilité. Nous estimons qu'une hypothèse de rationalité est nécessaire pour définir l'information utile.

• **Responsabilité de gérance.** Selon les deux cadres, l'objectif premier de l'information financière est de faciliter la prise de décisions par les investisseurs; ni l'un ni l'autre ne fait de la responsabilité de gérance un objectif distinct. Le SFAC 1 l'associe explicitement à la notion d'utilité. Quant au cadre conjoint, le terme *stewardship*, soit la responsabilité de gérance, en a été éliminé parce qu'il était difficile à traduire (par. BC1.28). Ce cadre reconnaît toutefois que les investisseurs ont besoin d'informations sur la mesure dans laquelle la direction a utilisé «avec efficacité et efficacité» les ressources de l'entreprise (par. OB4).

Le cadre conjoint pourrait être plus explicite au sujet de la responsabilité de gérance. Les deux cadres soulignent que les états financiers à usage général doivent à la fois éclairer les investisseurs et rendre compte de la gestion, mais ils reconnaissent l'impossibilité, en pratique, de distinguer les effets de la chance du résultat des efforts des gestionnaires.

Par exemple, le paragraphe OB15 indique que «les variations des ressources économiques de l'entité comptable et des droits sur ces ressources résultent de sa performance financière [...] et d'autres événements [...]». [Les utilisateurs ont besoin de pouvoir distinguer ces deux types de variations.] Nous nous questionnons sur l'imprécision de l'expression «autres événements». Ceux-ci comprennent-ils des gains et des pertes dont la persistance et la valeur informative sont faibles, ou se limitent-ils aux opérations portant sur les capitaux propres (par. OB21)?

Dans l'optique de la théorie des contrats, on compte principalement sur l'état des résultats pour évaluer la performance des gestionnaires. Des notions comme l'information exhaustive, la persistance et la valeur informative aident à distinguer l'influence des gestionnaires des effets de la chance. La comptabilité peut accroître la capacité des investisseurs à évaluer la performance des gestionnaires si elle aide à distinguer les écarts d'évaluation latents, non informatifs, des profits d'activités d'exploitation reproductibles.

Or, dans la mesure où le cadre conceptuel conjoint favorise un bilan en juste valeur et un résultat découlant de changements dans le bilan, sans distinction entre l'activité génératrice de profit et la réévaluation passive, il ne répond pas à la demande d'indicateurs de performance fiables. Nous souhaiterions donc que le cadre conjoint indique plus explicitement les qualités de l'information qui se rapportent à la responsabilité de gérance.

• *Prudence.* Aucun des deux cadres ne fait la distinction entre prudence conditionnelle et prudence inconditionnelle. Le SFAC 2 (par. 92 à 94) appelle à la prudence dans les situations d'incertitude. Il s'agit de la prudence conditionnelle, puisque les exemples présentés s'appliquent à la réévaluation d'un actif existant. Le SFAC 2 (par. 93) rejette fermement la prudence inconditionnelle, soutenant que la prudence en information financière ne devrait plus signifier la sous-évaluation délibérée et systématique de l'actif net et des bénéfices. Quant au cadre conjoint, il ne dit presque rien sur la notion de prudence. Il est difficile de faire un rapprochement entre la position de l'IASB et celle du FASB à l'égard de la prudence. Les normes actuelles, par exemple, imposent la passation en charges immédiate des coûts de recherche et de publicité, et exigent des tests de dépréciation sans exiger des tests de plus-value. La dépréciation d'importantes catégories d'actifs, sans réévaluation à la hausse lorsque la juste valeur augmente, aboutit à une sous-évaluation systématique dans le bilan et, cumulativement, dans les résultats. Le cadre conjoint plaide donc en faveur de la fidélité des postes des états financiers, mais pas des états financiers dans leur ensemble.

Nous avons vu l'importance de la prudence dans le contexte de l'utilisation des contrats pour atténuer l'asymétrie de résultat pour les prêteurs ou d'information pour les gestionnaires. Nous avons constaté son rôle manifeste dans les normes actuelles. L'IASB et le FASB devraient donc considérer que la prudence a effectivement son utilité en information financière.

En conclusion, le nouveau cadre conceptuel ne mentionne pas la fiabilité, la rationalité, la responsabilité de gérance et la prudence, notions avalisées par la théorie des contrats et qui justifie le bien-fondé de cette dernière. Or, il est indiqué, dans l'introduction du cadre conceptuel conjoint, que celui-ci sera révisé de temps à autre en fonction de l'expérience. Nous souhaitons que le présent commentaire apporte un éclairage utile en vue de ces révisions.

Patricia O'Brien, Ph. D. est titulaire de la chaire Ernst & Young de l'Université de Waterloo.

William Scott, Ph. D. est professeur distingué émérite à l'Université de Waterloo et professeur auxiliaire à l'Université Queen's.

Karim Jamal, FCA, Ph. D., est directeur du département de comptabilité, de gestion des opérations et de systèmes d'information de l'école de commerce de l'Université de l'Alberta et il dirige cette rubrique.

Références

1. Ces sujets correspondent respectivement aux paragraphes .7 à .12 et .15 à .21 du chapitre 1000 de la Partie II du *Manuel de l'ICCA – Comptabilité*. Les nouveaux chapitres du cadre conceptuel se trouvent dans la Partie I du *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* ainsi qu'à www.ifrs.org, sous le titre *Cadre conceptuel de l'information financière* ou, en anglais seulement, à www.fasb.org, sous le titre *Statement of Financial Accounting Concepts No. 8*. L'accès aux deux premières sources est réservé aux membres et aux abonnés.
2. Zeff (1999) fait un survol historique de l'élaboration des cadres conceptuels d'information financière.
3. Armstrong, Guay et Weber (2010) font une revue de la littérature sur la théorie des contrats en lien avec l'information financière.
4. Watts (2003a et 2003b) présente des arguments en faveur de la comptabilité prudente. Basu (1997) et Beaver et Ryan (2005) expliquent les notions de prudence conditionnelle et inconditionnelle.



Accédez aux 125 000
vrais décideurs du monde canadien des affaires

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



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

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

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

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

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

Pour plus de détails, visitez-nous sur www.bcgo.ca ou contactez Émilie Thouin Vincent au 514-388-3888.



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU
comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

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

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

Vous utilisez CaseWare?

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

Richard Aubin, CA
Consultants Logis

Téléphone : (514) 356-8823 Télécopieur : (514) 221-2040
www.logis.ca

CERTIFICATION
EXPERTISE COMPTABLE
NORMES CANADIENNES
IFRS



Éric Moïse, CA
Consultant en contrôle qualité

(514) 926 3742

moise-eric@videotron.ca

322 – 329, rue Notre-Dame Est, Montréal (Québec) Canada, H2Y 3Z2

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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



Tél.: 514 484-5160 Télé.: 514 484-5453
info@liwconsultants.ca www.liwconsultants.ca

**Conseil et
Cession en
Avantages
Sociaux**

**GROUPE-CONSEIL
CGAS
INC.**

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

**FIRME D'ACTUAIRES
ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE**

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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

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

Ressources :

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

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

CA|SOURCE

**Vous désirez recruter
des comptables agréés?**

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

**Pour de plus amples informations,
allez à www.casource.com**

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES
Conseillers en recrutement de spécialistes

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

OCCASIONS D'AFFAIRES

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

Bureau de comptables agréés de l'est de Montréal est à la recherche de C.A. ayant une expérience minimale de 5 ans en cabinet (P.M.E.) et désirant se joindre à une équipe et se porter acquéreur d'une clientèle déjà établie depuis plusieurs années (audit, examen et compilation). Réponses reçues en toute discrétion. Répondre a boîte 713, CAmagazine

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

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

**Pour répondre à un numéro de
boîte de CAmagazine**

courrier : CAmagazine, 277, Wellington Ouest,
Toronto (Ont.) M5V 3H2
télécopieur : 416 204-3409
courriel : annonces.camagazine@cica.ca

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



Systeme de santé : le nœud du problème

Imaginez une moyenne entreprise de haute technologie qui compterait 1 000 employés, dont 150 ingénieurs, et que ces derniers seraient des contractuels payés à la pièce et régis par une convention collective nationale à laquelle doit se soumettre l'entreprise. Croyez-vous que celle-ci puisse être concurrentielle et offrir des services de qualité quand le pdg a si peu de contrôle sur le travail de ses ingénieurs? En fait, cette entreprise ferait rapidement faillite. Si vous remplacez le mot ingénieur par médecin, vous décrivez la situation qui se reflète dans les quelque mille hôpitaux d'importance au Canada. L'organisation du travail des médecins constitue la plus importante cause de l'inefficacité dans ces établissements.

D'Hippocrate à aujourd'hui

Même si elle est très fière de sa filiation avec l'Antiquité et le serment d'Hippocrate, la profession médicale doit ses structures actuelles aux corporations professionnelles qui ont pris naissance pendant le Moyen Âge. Au fil des siècles, les connaissances médicales se sont enrichies et les règles de la profession se sont développées. Toutefois, la relation directe entre le médecin et son patient a toujours été sacrée. Fêru de connaissances acquises après de longues études, le médecin dispense le fruit de sa sagesse et de son expérience.

Avec l'avènement de la médecine publique il y a environ 60 ans, l'organisation du travail et le mode de rémunération se sont structurés autour des actes médicaux. Ce mode de travail a échappé en grande partie à l'influence du modèle des grandes organisations de production industrielle, caractérisé par les équipes de travail, la multidisciplinarité, une hiérarchie et une rémunération à salaire. Or, les médecins s'accrochent à leur modèle artisanal, rémunéré à la pièce.

Un mode inadéquat en contexte hospitalier

La rémunération à l'acte convient peut-être dans une clinique de première ligne, où les interventions se résument surtout à de simples diagnostics. Même dans ce contexte, on pourrait réaliser des gains d'efficacité importants en

adoptant un mode organisationnel moderne, centré sur le patient. Les tâches seraient réparties selon les compétences, le travail serait spécialisé, payé à salaire et non à l'acte, et la multidisciplinarité serait la norme, laissant notamment beaucoup plus de place aux infirmières cliniciennes.

Dans un contexte hospitalier complexe, 90 % du personnel travaille selon un mode industriel; les 10 % restants, les médecins, imposent des contraintes qui nuisent au fonctionnement efficace des hôpitaux. La majorité des procédures dépendent de la décision d'un médecin qui obéit à un code sur lequel l'administrateur de l'hôpital a peu de contrôle, un anachronisme flagrant. Qui plus est, la plupart des médecins en hôpital ne sont pas conscients de l'incidence de leur modèle de travail sur le reste du milieu hospitalier. Les dis-

L'organisation du travail des médecins constitue la plus importante cause de l'inefficacité des hôpitaux.

torsions découlant de cette double structure sont énormes, particulièrement à l'égard de l'organisation des horaires, de la constitution des équipes, de la description des tâches et de la planification du travail. Cette complexité fait en sorte que les ressources comme les salles d'opérations et le personnel spécialisé sont rarement utilisées à pleine capacité. Les listes d'attentes et les encombrements sont attribuables en bonne partie à cette organisation inefficace du travail.

Un changement profond

Cette situation n'est pas unique au Canada, mais nous pourrions agir pour remédier au problème. La solution passe d'abord par les futurs médecins, à qui on devrait enseigner les théories modernes d'organisation du travail.

L'Association médicale canadienne pourrait aussi amorcer une réflexion de fond, notamment sur le rôle du médecin au sein de l'hôpital. Tant que le rôle et la rémunération des médecins ne seront pas plus adaptés aux activités des hôpitaux, ceux-ci seront inefficaces et continueront de faire l'objet de critiques justifiées de la part des usagers.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.



La qualité est appréciée de tous

Assurez-vous que votre cabinet dispose des outils pour la mise en place d'un système de contrôle qualité efficace

Le *Manuel d'assurance de la qualité* de l'ICCA est une ressource exhaustive qui vise à aider les cabinets à se conformer aux Normes canadiennes de contrôle qualité, ainsi qu'à concevoir et à élaborer leurs propres manuels de politiques et leurs propres systèmes de contrôle qualité. Il comprend des exemples de manuels d'assurance qualité, des commentaires et des indications sur les objectifs du contrôle qualité, ainsi que des fichiers Word qui vous permettront de personnaliser les exemples de manuels et les outils d'aide, à savoir des lettres de mission, des formulaires et des feuilles de travail.

Mis à jour pour tenir compte des changements découlant de la NCCQ 1 et de la NCA 220!

Pour de plus amples informations,
allez à : boutiqueCA.ca/MAQ-CA

QU'EST-CE QUI EST PIRE QUE DE DÉCOUVRIR QU'ON A PAYÉ DE **LA TVDO EN TROP ?** NE PAS LE DÉCOUVRIR.

La possibilité de récupérer des sommes versées en trop sur la taxe de vente au détail de l'Ontario diminue, mais il n'est pas trop tard pour agir. Avec l'aide de notre nouveau groupe spécialisé en TVDO, nous, chez Définitive, comptons profiter du temps qu'il reste de façon à ce que vous puissiez recouvrer le maximum d'argent. Voilà ce qui arrive quand les meilleurs experts de la TVDO travaillent dans votre intérêt. Appelez-nous aujourd'hui. Laissez-nous vous aider à récupérer ce qui est à vous.