

# CA

magazine

La vie  
est belle 9

Négocier en  
temps de crise 10

Prévision de revenus  
caméléons 11

décembre 2009

www.camagazine.com

# S'ADAPTER à l'économie verte

Les CA doivent prendre note d'une  
nouvelle façon de faire des affaires p. 24

Stagiaires CA  
en entreprise p. 18



Virage vert et économie p. 32  
Réussir le passage obligé p. 42  
Gouvernance au service de qui? p. 48



# Série fiscale Plus

Des recherches facilitées et abordables

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

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



Décembre 2009 Volume 142, n° 10

**Rédacteur en chef** Christian Bellavance  
**Rédacteur en chef édition anglaise** Okey Chigbo  
**Directrice artistique** Bernadette Gillen  
**Directeur artistique adjoint** Kevin Pudsey  
**Rédactrices principales** Bernadette Kuncevicus, Tamar Satov  
**Rédactrice** Cathy Hutchinson (par intérim), Yvette Trancoso (en congé)  
**Rédactrice-révisure** Marie-Josée Boucher  
**Rédactrice en chef édition Internet** Margaret Craig-Bourdin  
**Producteur, édition Internet** Alan Vintar  
**Adjointe à la rédaction** Harriet Bruser  
**Directrice de la traduction** Suzanne Mondoux  
**Collaborateurs** Michael Burns MBA, CA; Marcel Côté; Jim Carroll, FCA; John Tabone, MBA  
**Responsables de rubrique et conseillers techniques :**  
**Certification** Yves Nadeau, CA  
**Droit** Jo-Anne Demers BA, LLB  
**Évaluation d'entreprises** Stephen Cole, CBV, FCA  
**Fiscalité** Trent Henry, CA  
**Fiscalité - PME** Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA, Peter Hatges, CA, CBV, CF  
**Finance** Christine Wiedman, PhD, FCA  
**Formation** Roddy Allan, CA-IFA  
**Fraude** Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA  
**Gestion de cabinet** Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA  
**Informatique** Peter Farkas, CBV, CIP, FCA  
**Insolvabilité** Garnet Anderson, CFA, CA  
**Planification financière** Ron Salole, vice-président, Normalisation  
**Recherche et normes** Carolyn Cohen, MSW, CA  
**Ressources humaines**  
**Éditrice** Cairne M. Wilson, MBA, vice-présidente, Services aux membres  
**Responsable, ventes et marketing** Brian Loney 416-204-3235  
**Responsable des ventes publicitaires** brian.loney@cica.ca  
**Représentant publicitaire au Québec** Bruce Feaver 416-204-3254  
**Responsable, petites annonces** bruce.feaver@cica.ca  
**Coordonnateur de la publicité** Serge Gamache 450-651-4257  
**Responsable du tirage** sergegamache@videotron.ca  
**Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine**  
 Doug McPhie, FCA, président Blair Davidson, FCA  
 Margaret Albanese, CA Phillip Gaunce, CA  
 Nancy Cheng, FCA Michel Magnan, FCA

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

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par L'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de L'Institut. Copyright 2009.

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

**IMPRIMÉ AU CANADA :** Convention de poste-publications n° 40062437; numéro d'enregistrement au Programme d'aide aux publications : 10955 pour les expéditions à destination du Canada. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. US and foreign copies mailed by second-class postage paid at Lewiston, NY. US Office of Publications: Lewiston, NY 14092. US POSTMASTER: Send address changes to CICA, P.O. Box 1053, Niagara Falls, NY 14304-1053. US PS 000405 ISSN 0317-6878. Les abonnés peuvent mettre fin à leur abonnement en tout temps en communiquant par écrit avec CAmagazine. Remerciements : Nous apprécions le soutien financier que nous fournit le gouvernement du Canada sous forme de subventions postales par l'entremise du Programme d'aide aux publications. CAmagazine est membre de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAmagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de 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 sont soumis 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.

## Virage vert sur le plan des affaires

De Kyoto à Copenhague : vers une nouvelle politique environnementale internationale

Plus de 15 000 représentants et observateurs de la plupart des pays du monde se rencontreront à Copenhague ce mois-ci afin d'élaborer le prochain accord environnemental international. Afin de souligner cet événement vu comme le «nouveau Kyoto», CAmagazine consacre ce mois-ci deux articles liés à l'environnement, et aux occasions d'affaires que cette question présente aux CA qui y sont attentifs.

Dans «La nouvelle révolution industrielle» (p. 24), Julie Desjardins et Alan Willis, consultants auprès de l'ICCA, expliquent que le changement climatique et les questions connexes d'environnement et de développement durable ont transformé le monde des affaires.

Quelle est la position du Canada dans ce débat d'envergure? Elle évolue en fait de jour en jour, les différentes parties prenantes tentant d'influencer les politiques gouvernementales. Dans «L'incidence économique d'un virage vert» (p. 32), la responsable de la rubrique fiscalité-PME, Brigitte Alepin et ses collègues Julie Larocque et François Therriault font un historique des enjeux du sommet de Copenhague et proposent des solutions qui vont de la fiscalité au système d'échanges de droits d'émission de carbone.

La profession de CA emprunte de nouvelles orientations afin de répondre aux besoins changeants du milieu des affaires et de continuer d'attirer la crème des candidats. Les aspirants CA peuvent désormais acquérir l'expérience requise pour leur admission au sein d'une entreprise, soit hors du champ traditionnel de la vérification dans les cabinets d'experts-comptables. Le rédacteur Robert Colapinto décrit le nouveau programme de stages en entreprise («Certifié Industrie», p. 18). Il a rencontré des participants à ce programme qui travaillent dans des sociétés comme Nexen, J.J. Irving, la Great-West et la Banque Royale.

Nos rubriques de ce dernier numéro de 2009 traitent de fiscalité (Prix de transfert et mondialisation, p. 36), de certification (Pour réussir le passage obligé, p. 42) et de technologies (Comment générer des données vraiment utiles, p. 39).

Dans Prévision de revenus «caméléons» (p. 11), Jim Carroll soutient que les systèmes financiers assureront l'avenir de ce qu'il appelle la nouvelle économie, qui se caractérisera par une accélération des cycles économiques. Ce sujet recoupe assez bien la chronique de Michael Burns, qui présente les résultats de l'enquête 2009 de CAmagazine sur les outils de veille stratégique et de gestion de la performance (Enquête : performance et veille stratégique, p. 12). Enfin, Marcel Côté nous fait part de ses réflexions sur ce qu'est la bonne gouvernance dans le monde des affaires actuel (La bonne gouvernance au service de qui?, p. 48).



Christian Bellavance, rédacteur en chef

### avant-scène

#### 4 BOÎTE AUX LETTRES

#### 6 PERSONNALITÉS

Anne Marie Tucker a de l'énergie à revendre. Directrice chez PricewaterhouseCoopers, elle adore son passe-temps de meneuse de claques au sein d'une équipe de parents.

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

La planète passe à la haute vitesse • Concurrence et demande, défis à relever • Éviter les impairs dans les courriels • Chiffrier • Tout le monde en parle

#### 9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

La vie est belle • Messages ambivalents • Développement durable • La stagnation au menu? • Mini-escouade des fraudes

#### 10 VALEUR AJOUTÉE

Négociateur en temps de crise

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Virage vert sur le plan des affaires

#### 11 VIRTUALITÉS

Prévision de revenus «caméléons»

#### 12 PROCESSUS

Enquête : performance et veille stratégique

#### 48 PERSPECTIVES

La bonne gouvernance au service de qui?



### articles de fond

#### 18 Certifié entreprise

Les candidats au titre de CA peuvent maintenant effectuer leur stage en entreprise plutôt qu'en cabinet. Les dirigeants de la profession assurent cependant que la rigueur du programme reste inchangée et que les candidats doivent subir le même EFU.

PAR ROBERT COLAPINTO

#### 24 La nouvelle révolution industrielle

La protection de l'environnement est devenue un enjeu qui transforme radicalement l'ensemble de l'économie, de l'extraction aux habitudes de consommation en passant par les moyens de production. Les CA doivent en prendre note.

PAR ALAN WILLIS ET JULIE DESJARDINS

## rubriques

### 32 Fiscalité - PME

Le sommet de Copenhague pourrait être déterminant pour l'avenir des politiques environnementales au Canada et aux États-Unis. **Par Brigitte Alepin, Julie Larocque et François Therriault**

### 36 Fiscalité

Le nombre de pays ayant adopté des règles sur la documentation des prix de transfert est passé de 5 à 38 entre 1997 et 2007. **Par Sean Kruger**

### 39 Technologies

Un traitement des données concluant s'appuie sur une planification rigoureuse et un outil analytique approprié. **Par Tony Ritlop**

### 42 Certification

L'expérience européenne peut servir de leçon aux cabinets de vérification soucieux de bien relever le défi IFRS. **Par Rafal Kuczynski**



## actualités

13 LA NORMALISATION EN BREF

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

## répertoire

46 SERVICES PROFESSIONNELS

47 SUR LE MARCHÉ

47 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

47 PETITES ANNONCES



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





# Boîte aux lettres

## MINER SA CRÉDIBILITÉ

La chronique de Jim Carroll intitulée «Gestion énergétique intelligente» (Virtualités, septembre 2009) m'apparaît d'une ironie dévastatrice.

Pour illustrer son propos, M. Carroll dit avoir acheté une application pour régler les thermostats de sa maison et de son chalet afin de «réduire son empreinte écologique». Il épouse ainsi la théorie du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) voulant que les émissions de CO<sub>2</sub> engendrées par les activités humaines entraînent le réchauffement de la planète. Voilà qui démontre à nouveau que la profession de CA fait fi de la science.

La profession s'expose à une perte de crédibilité en ne dénonçant pas haut et fort cette théorie et en n'incitant pas le public à faire de même.

J'espère que l'ONU, son GIEC ainsi que leurs apôtres seront punis par le public pour leurs méfaits.

Je suis navré de constater que ma profession pourrait faire partie de ce triste lot.

**James Shutiak, CA, M.B.A., CMC, CFE (retraité), Calgary**

## PRIMES «CRÉATIVES»

L'encadré «Que peut faire un cabinet pour prévenir la fraude d'entreprise?» (Expertise, octobre 2009) aurait pu faire état d'un élément de plus : surveiller le processus d'attribution des primes. Celles-ci peuvent inciter les dirigeants à devenir «créatifs». En outre, si l'attribution des primes de fin d'exercice relève de ces dirigeants, ceux-ci n'ont pas à craindre de voir leurs manipulations révélées au grand jour.

**Garry Parker, CA  
Winnipeg**

## PRÉVENIR LA FRAUDE

Le numéro d'octobre de *CAMagazine* m'a beaucoup plu, surtout l'encadré «Que peut

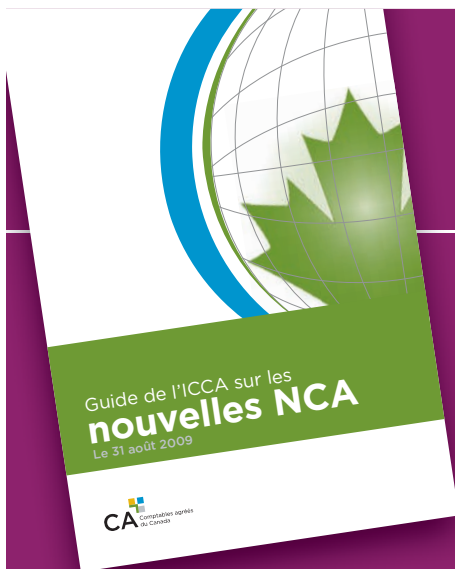
faire un cabinet pour prévenir la fraude d'entreprise?» J'ai apprécié la qualité du texte et du contenu, mais j'ai constaté que l'expert qui signe l'encadré n'est pas CA et qu'il n'a apparemment pas d'expérience au Canada.

Je suis certain que vous pourriez trouver un expert CA-EJC du même calibre et qui possède les mêmes compétences par le truchement de l'Alliance pour l'excellence en juricomptabilité de l'ICCA.

**Peter Dent, CA•EJC, CA•CIA, CPA•CFF, CFE  
Toronto**

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.



## SOYEZ PRÊTS POUR LES NOUVELLES NORMES CANADIENNES D'AUDIT

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

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

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



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

En tant que CA, vous pouvez les aider.



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

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

## Outils de planification successorale pour les propriétaires d'entreprise

Pour commander, rendez-vous à :  
[www.icca.ca/successorale](http://www.icca.ca/successorale) – 29,95 \$



# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## Meneuse de claque agréée



**Anne Marie Tucker adore son engagement à titre de parent meneuse de claque dans l'équipe CheerForce Parent Pack.**

Lorsqu'elle se trouve devant une foule de 5 000 personnes, Anne Marie Tucker saute de joie. Membre d'une équipe de parents meneurs de claque, cette CA de 36 ans dit aimer se produire dans un stade ou un auditorium plein à craquer : «Je sens l'enthousiasme de la foule et je m'en nourris.»

Directrice au sein du groupe Évaluation et analyse des litiges chez PricewaterhouseCoopers à Hamilton, Mme Tucker s'est jointe à l'équipe CheerForce Parent Pack il y a trois ans, après avoir vu son fils Hayden, maintenant âgé de sept ans, s'amuser à jouer au meneur de claque et avoir découvert l'existence d'une équipe composée de parents. «La mère d'un ami de mon fils m'a mise au défi : "Je le fais si tu le fais", alors... nous l'avons fait!», explique-t-elle.

Anne Marie Tucker n'a jamais eu peur d'être sous les projecteurs. «J'aime même faire des présentations au travail, précise-t-elle. D'ailleurs, il vaut mieux ne pas être trop réservée lorsqu'on est meneuse de claque : impossible de cacher ses dessous lorsqu'on fait la roue en petite jupe!»

Au secondaire, Anne Marie Tucker préférerait le volley-ball, la balle molle et la natation à l'agitation de pompons. Mais elle ajoute qu'être dans une troupe compétitive est très différent. Les performances durent deux minutes et demie et sont constituées d'acrobaties (pyramides humaines et autres formations), de danse, de sauts, de culbutes et d'animations. Occupant la position de «base», c'est-à-dire de pilier au bas d'une pyramide ou d'une autre formation, elle apprend à projeter ses partenaires dans les airs et à les rattraper en position assise d'un seul bras tendu. Anne Marie Tucker assure que c'est follement amusant. «C'est aussi une bonne façon de s'évader d'un travail très exigeant.»

L'équipe de 30 hommes et femmes, dont une ancienne athlète olympique en patinage artistique et meneuse de claque professionnelle pour la NFL, s'entraîne chaque semaine et compétitionne trois ou quatre fois par année, dans le cadre de championnats locaux, provinciaux et nationaux. Angela Pirisi

### Cheminement

- 1998 se joint à Coopers & Lybrand, à Hamilton
- 2003 obtient le titre de CA (en Ontario)
- 2007 se joint à l'équipe CheerForce Parent Pack
- 2009 offrira une performance lors de l'événement *Cheer Alliance Cheer for the Cure*, le 12 décembre prochain, au GM Centre d'Oshawa (Ontario).

## La planète passe à la haute vitesse

Un ménage sur cinq dans le monde sera pourvu d'un accès Internet fixe à haute vitesse d'ici la fin de l'année, prévoit la société d'étude et de conseil en TI Gartner Inc., ce qui représente 422 millions de ménages. Elle estime que près de 580 millions de ménages seront pourvus d'un accès Internet fixe à haute vitesse d'ici 2013.

Selon Amanda Sabia, analyste principale en recherche chez Gartner, les PC et les abonnements à Internet haute vitesse plus abordables, le fait que les populations vieillissantes veulent un accès rapide et la désuétude de l'accès commuté favorisent la connectivité à haute vitesse.

À la fin de 2008, 69 % des ménages canadiens étaient pourvus d'un accès haute vitesse, proportion atteinte ou dépassée par cinq autres pays : la Suisse (69 %), Hong Kong (72 %), le Danemark (75 %), les Pays-Bas (80 %) et la Corée du Sud (86 %).



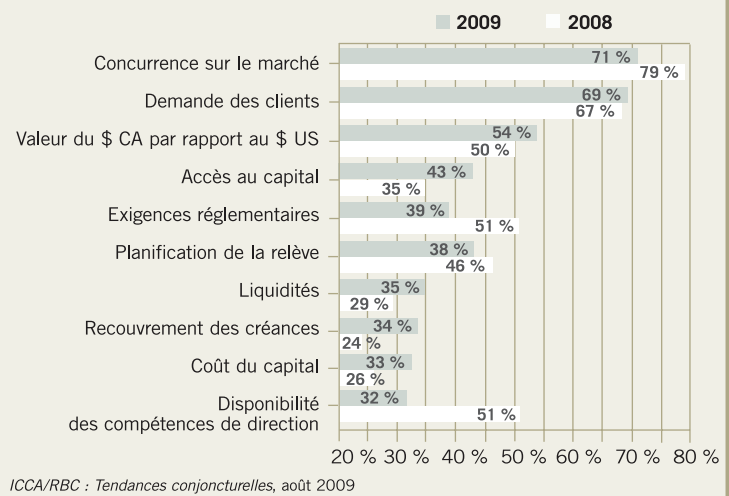
## LA CONCURRENCE ET LA DEMANDE DE MEURENT LES PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER

Selon un sondage ICCA/RBC : *Tendances conjoncturelles* mené en 2009 auprès de CA occupant un poste de haute direction, la concurrence sur le marché et la demande des clients sont les principaux défis que doivent relever les entreprises canadiennes. Sept répondants sur dix considèrent que la concurrence sur le marché représente un défi moyen ou important, comparativement à 79 % en 2008. La demande des clients représente un défi important pour 69 % des répondants, une proportion pratiquement identique à celle de 2008 (67 %), et seule la valeur du dollar canadien représente un défi important pour 54 % des répondants.

Le recouvrement des créances a le plus gagné en importance, passant de 24 % en 2008 à 34 % en 2009. De même, les répondants accordent plus d'importance à l'accès au capital, au coût du capital et aux liquidités.

Les éléments qui ont le plus perdu en importance sont la disponibilité des compétences de direction (considérée comme un défi important par seulement 32 % des répondants en 2009, comparativement à 51 % en 2008), les exigences réglementaires et la planification de la relève.

### Principaux défis des entreprises canadiennes (selon les CA occupant un poste de direction)



Les résultats sont tirés du sondage ICCA/RBC : *Tendances conjoncturelles (T2 2009)*, mené en août 2009. Pour consulter le rapport intégral, allez à <http://www.iccarbctendancesconjoncturelles.com>. John Tabone est responsable, Valeur ajoutée et services de recherche, à l'ICCA.



### EXPERTISE

#### COMMENT ÉVITER LES IMPAIRS LORS D'UNE CORRESPONDANCE ÉLECTRONIQUE?

Les erreurs commises lors de l'envoi de courriels peuvent être douloureusement visibles et circuler rapidement. Les professionnels doivent donc être très attentifs aux messages qu'ils envoient. Voici quelques conseils :

**Soyez concentré.** Lorsque vous répondez à un message, évitez de faire autre chose en même temps. Si vous ne pouvez pas donner suite immédiatement, informez l'expéditeur du moment où vous lui répondrez. Vous rédigerez alors en toute quiétude.

**Choisissez la liste de diffusion en dernière étape.** Rédigez votre message avant de choisir les destinataires. Vous éviterez d'envoyer un message incomplet ou de vous tromper de destinataires.

**Faites attention au choix des destinataires secondaires.** Réfléchissez avant de choisir l'option «Répondre à tous», et n'indiquez que les personnes concernées en copie.

**Relisez votre message sur un écran pleine grandeur.** Si vous rédigez votre message à l'aide d'un appareil mobile muni d'un petit écran et d'un petit clavier, relisez-le sur un écran pleine grandeur ou passez-le au correcteur orthographique avant l'envoi.

**Vérifiez vos fichiers joints.** En cours de rédaction, annexe les fichiers dès que vous y faites allusion, et assurez-vous qu'il s'agit des bons fichiers.

**N'envoyez pas de courriel lorsque vous êtes en colère.** Prenez d'abord le temps de vous calmer. Il peut être préférable de rencontrer votre interlocuteur.

**Demeurez professionnel.** Soyez aimable et professionnel en tout temps, car les courriels des employés peuvent être surveillés.

Megan Slabinski est directrice générale de l'entreprise The Creative Group ([www.creativegroup.com](http://www.creativegroup.com)).

# #Chiffrier

**Carbone 2010** Les membres de l'ONU se réuniront ce mois-ci à Copenhague pour s'entendre sur un plan mondial de réduction des gaz à effet de serre (GES). Tout indique que l'on se dirige vers un système de plafonnement et d'échanges de droits d'émissions de GES.

**1** Taille approximative du marché du carbone nord-américain en 2020, 1 billion de dollars américains, selon une société-conseil britannique.

**4** Nombre de fournisseurs canadiens de crédits compensatoires sur 14 en 2009, pour lesquels la vente de droits d'émission risque de se solder par une réduction de GES, selon la Fondation David Suzuki et le Pembina Institute.

**9,50** Valeur en dollars d'un crédit compensatoire pour l'émission d'une tonne de GES, en juin 2008, lors du 1<sup>er</sup> échange de droits sur le Marché climatique de Montréal.

**10** Nombre d'années de l'entente de 1 million \$ l'an, conclue en 1998 entre la société Suncor Energy et la Niagara Mohawk Power Corporation pour l'achat de crédits de carbone à la Niagara. Suncor a cependant rompu le contrat en 1999, jugeant que le marché du carbone canadien n'était pas suffisamment mature.



**15** Dollars que les sociétés albertaines doivent investir dans un fonds de technologies propres pour chaque tonne de carbone émise au-delà des objectifs provinciaux de réduction.

**47** Pourcentage de dirigeants canadiens opposés, en juin 2008, à l'engagement du Canada de réduire les GES selon l'accord de Kyoto.

**2 000 à 3 000** Revenu supplémentaire estimatif en dollars qu'une ferme de l'ouest du Canada, d'une superficie moyenne de 1 100 acres, pourrait obtenir annuellement en vendant des crédits compensatoires grâce à l'adoption de pratiques agricoles plus efficaces.

**34 370** Tonnes de crédits compensatoires achetées par la société d'État britannico-colombienne Pacific Carbon Trust à des entreprises de la province en date de juillet 2009, afin d'aider le secteur public de cette province à devenir carboneutre d'ici 2010.

## Tout le monde en parle



**PHIL KING, CA**  
PRÉSIDENT, TSN

**Profil :** Le réseau de télévision TSN a été le premier réseau des sports diffusant en continu au pays. Copropriété de CTVglobemedia et de la chaîne de sport américaine ESPN et quatrième diffuseur en importance au pays, il est passé de 323 000 abonnés en 1984 à près de neuf millions en 2009. En 2008, il a lancé un nouveau réseau numérique, TSN2, pour offrir une programmation élargie d'activités sportives en direct. TSN a obtenu l'exclusivité de la diffusion d'événements sportifs à haute visibilité comme le Championnat mondial de hockey junior et la Coupe Grey. Le réseau a même acheté les droits, à perpétuité, de l'ancien indicatif musical de la Soirée du hockey au Canada. Il possède également l'un des sites Web les plus populaires au pays, fréquenté par environ 4,9 millions de visiteurs qui visionnent 72 millions de pages par mois.

**Pourquoi on l'aime :** Ayant récemment célébré son 25<sup>e</sup> anniversaire, TSN offre un accès amélioré par l'intermédiaire des appareils sans fil. Son site Web présente une programmation en direct, de la vidéo sur demande et une version Web pour appareils portatifs, TSN Mobile.

**Originalité :** TSN offrira jusqu'à 20 heures par jour de diffusion en direct des Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver grâce à ses plateformes et stations affiliées. «Si vous voulez savoir où en est rendu un skieur de fond norvégien, vous trouverez la réponse», explique Phil King.

**Il a dit :** «Nous n'avons pas encore évalué les incidences économiques de nos nouvelles plateformes. Le Blackberry et l'iPhone changent la donne. Les clients visionnent les sports en direct sur le meilleur écran accessible, soit un téléviseur de 60 pouces ou un petit appareil portatif sans fil.»  
John Shoesmith

## La vie est belle

Selon un sondage Gallup de 2009, ce sont les propriétaires d'entreprise qui jouiraient du plus grand bien-être parmi tous les groupes professionnels. Ils sont suivis de près par les détenteurs de titres professionnels (y compris les comptables) et les gestionnaires. Le classement de 11 catégories d'emplois repose sur des entrevues menées auprès de plus 100 000 adultes aux États-Unis. Il tient compte notamment du milieu de travail, de l'alimentation, de l'habitation et des soins de santé, de la santé émotionnelle, de la santé physique et des comportements sains.

Même s'ils travaillent pendant un plus grand nombre d'heures que les membres des autres catégories professionnelles, et gagnent légèrement moins que les professionnels et les gestionnaires ou les dirigeants, les propriétaires d'entreprise occupent le premier rang au chapitre du bien-être en raison de leur niveau élevé d'engagement et de satisfaction professionnels. Selon l'étude, le nombre élevé d'heures de travail ne nuit au bien-être que chez ceux qui s'y investissent moins. Les travailleurs d'usine occupent le dernier rang de ce classement.

### Sentiment de bien-être selon l'activité professionnelle

Activité professionnelle	Sentiment de bien-être
Propriétaire d'entreprise	72,5 %
Professionnel	71,5 %
Gestion	70,9 %
Agriculture / Foresterie	67,8 %
Ventes	67,6 %
Travail de bureau	66,1 %
Construction	65,0 %
Secteur technique	64,4 %
Services	64,0 %
Transports	62,6 %
Fabrication	62,1 %

Source : Indice Gallup-Healthways Well-Being, 2009



## Une mini-escouade des fraudes

Vous voulez enseigner à vos enfants, ou à vos clients comment éviter de se faire avoir par un escroc du placement? La North American Securities Administrators Association a lancé un logiciel interactif gratuit en ligne appelé *FSI: Fraud Scene Investigator*. Il enseigne aux étudiants, la prochaine génération d'investisseurs, comment faire des recherches sur les entreprises, examiner les tableaux boursiers, lire les états de comptes de placement et comprendre les signaux avertisseurs de présentations mensongères en matière de placement. Les utilisateurs du logiciel «contribuent» à la découverte de la vérité au sujet de placements frauduleux d'une valeur d'un million de dollars et à l'arrestation du mystérieux auteur de la fraude, M. X. Si seulement les victimes de Bernard Madoff avaient eu accès à ce type d'information dans leur jeunesse...

### MESSAGES AMBIVALENTS

Selon un sondage d'OfficeTeam mené aux États-Unis, près de sept cadres sur dix communiquent plus fréquemment avec les membres de leur personnel qu'en 2008. Pourtant, seuls 37 % des travailleurs interrogés estiment qu'il y a eu une augmentation des communications au sein de leur entreprise.

### DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un sondage de la firme de courtage immobilier Colliers International révèle que les propriétaires canadiens d'immeubles commerciaux prennent le virage écologique. Deux tiers des investisseurs institutionnels de ce secteur interrogés se sont dits prêts à payer de 3 % à 7 % de plus pour un immeuble certifié écologique.

### LA STAGNATION AU MENU?

Plus de 50 % des 1 000 travailleurs américains interrogés par le cabinet de ressources humaines Development Dimensions International considèrent leur emploi comme étant «stagnant». Ils ont indiqué que la formation qu'on leur offre ou les tâches qu'on leur attribue ne leur permettent pas de dépasser leur «zone de confort».



## Négociateur en temps de crise

**E**n temps de crise économique, certains accords ne répondent plus aux besoins. Il faut donc les renégocier, en étant parfois forcé de tenir compte des circonstances dans lesquelles ils ont été établis :

**Fabricant :** «Nous ne pouvons plus livrer d'aussi petites commandes à ces prix. Nos coûts de transport augmentent.»

**Grossiste :** «Nous ne pouvons plus payer ces prix. Nos clients veulent de meilleurs prix et préfèrent qu'on livre moins d'articles afin de maintenir un niveau de stocks moins élevé.»

**Syndicat :** «Lors des dernières négociations, nous avons renoncé à beaucoup de points pour aider à assurer la stabilité de l'entreprise. Nous voulons revenir sur ces concessions afin qu'à l'avenir, nos emplois soient garantis.»

**Entreprise :** «Nous ne disposons pas des ressources nécessaires pour payer davantage et nous avons besoin d'une plus grande flexibilité en raison de la diminution de la demande et de rentrées nettes limitées.»

Dans «Comment améliorer votre façon de négocier» (octobre 2007, p. 10; <http://www.camagazine.com>), je notais que les relations étant au cœur de nos vies, les négociations y occupent aussi une place centrale. Nous utilisons la négociation raisonnée pour concilier les besoins et les intérêts, et faciliter ainsi nos relations.

Lors de renégociations en période de ralentissement économique, il faut d'excellentes aptitudes pour établir de nouvelles relations et pour préserver celles qui existent déjà. Dans toute négociation, il y a toujours un risque que s'installe la négociation sur les positions. Inflexibles, les deux parties sont moins enclines à examiner les options possibles. Chacune des parties, sûre d'avoir raison, défend avec force sa position et les négociations mènent à une impasse. Les intérêts sous-jacents ne sont même pas exposés.

Lors de renégociations, le risque d'adopter l'attitude de la négociation sur les positions est élevé parce que les parties sont tentées de se blâmer mutuellement pour les pertes subies et les coûts, plutôt que de s'attribuer les gains communs précédemment souhaités. La tension occasionnée par la renégociation peut créer de l'hostilité. Les bons négociateurs désamorcent le conflit, cernent le problème, écoutent les parties et les amènent à trouver une solution commune.

**L'écoute est primordiale.** Plutôt que de revêtir une armure ou de claquer la porte, on doit apprendre à écouter. Il s'agit de chercher les intérêts et les motivations sous-jacents en po-

sant des questions ouvertes. «Qu'est-ce qui importe le plus à vos yeux? Pouvez-vous m'aider à comprendre votre point de vue?» Comme on ne peut répondre «non» aux questions ouvertes, les réponses donnent les raisons qui motivent une position ferme et ouvrent la voie à diverses solutions.

**S'arrêter et écouter.** On doit reformuler ce que l'on entend, puis poser d'autres questions : «Si je vous comprends bien, vous dites... Qu'est-ce qui pourrait marcher selon vous? Pourquoi est-ce juste?» Certains négociateurs appréhendent à tort l'écoute active, croyant que l'on risque d'y voir une approbation. L'écoute active modifie nos suppositions, y compris certaines dont nous n'avons pas conscience. Par exemple, si le fabricant et le grossiste prenaient chacun la peine d'écouter l'autre, ils réduiraient leurs coûts en s'entendant sur une livraison des produits, du fabricant aux clients du grossiste. Ils partageraient les économies ainsi réalisées et les utiliseraient pour offrir des réductions de prix.

### L'écoute active modifie nos suppositions, y compris certaines dont nous n'avons pas conscience.

Dans toute négociation, il faut déterminer la meilleure solution de rechange (MESORE). Dans mon précédent article, j'expliquais que celle-ci répond à la question suivante : «Comment allons-nous protéger nos intérêts ou répondre à nos besoins si nous ne pouvons aboutir à un accord acceptable avec l'autre partie? Nous devons aussi évaluer la MESORE de l'autre partie. Que va-t-elle faire pour protéger ses intérêts si nous ne parvenons pas à un accord?» Une MESORE mauvaise pour les deux parties peut mener à un accord.

Les employés syndiqués qui se préoccupent des concessions faites lors des dernières négociations pourraient renoncer à leurs demandes car cela pourrait ébranler leur employeur. Ils pourraient admettre qu'une récession prolongée est un problème commun et que l'évaluation de leurs dirigeants, quant à la viabilité d'une grève, est juste : «Ce n'est pas le moment.» Les bons négociateurs combinent une analyse adéquate de la MESORE et l'écoute active afin de parvenir à des accords durables et de préserver les relations.

Pour consulter l'article complet, veuillez vous rendre à <http://www.camagazine.com/tempsdecrise>.

Wallace M. Howick, M.B.A., FCA, est conseiller et professeur. Il possède 35 années d'expérience à l'échelle internationale. On peut le joindre à [wallace@wallacehowick.com](mailto:wallace@wallacehowick.com).



## Prévision de revenus «caméléons»

**N**ous assistons actuellement à une transformation en profondeur de l'économie. Le président de la Chambre de commerce américaine, Mick Fleming, disait récemment: «Nous passerons d'une économie déficiente à une nouvelle économie.»

De quoi sera faite la prochaine économie? Dans bien des cas, l'accélération des cycles économiques entraînera des changements structuraux. Le secteur manufacturier, par exemple, est en train de passer d'une production de masse à une personnalisation de masse, que j'appelle aussi production souple. J'aime bien citer Honda en exemple. Un article paru en 2008 sur le site financier Bloomberg mentionne en effet que les chaînes de montage de l'entreprise peuvent changer de modèles en moins de dix jours. Honda se distingue nettement de ses concurrents, qui peuvent mettre des mois à effectuer pareils changements.

Les entreprises comme Honda peuvent réorienter rapidement leur production en fonction de la demande. Pendant ce temps, les concurrents de ce fabricant produisent 700 000 exemplaires d'un même vieux modèle de voiture, en espérant les vendre à des consommateurs qui sont déjà passés à autre chose. Il n'est donc pas surprenant que la longue dépendance de Detroit à l'égard des voitures énergivores l'ait poussée à sa perte.

A posteriori, tout le monde constate maintenant que le modèle d'affaires de Detroit, basé sur la fabrication en série, comportait d'importantes lacunes. Le nouveau modèle, fondé sur la souplesse et l'adaptabilité, assurera l'avenir de nombreux fabricants. L'organisation capable d'adapter rapidement sa production en fonction des désirs des consommateurs augmente ses chances de réussite future.

La capacité de s'adapter rapidement au changement est la pierre angulaire du succès dans de nombreux secteurs. De nouveaux concurrents feront leur apparition, d'autant que la «génération branchée» rejette les modèles d'affaires actuels et que les esprits innovateurs continuent de contester les bases structurelles. Le modèle d'affaires de la société sud-africaine Wizzit, qui offre des services bancaires sur cellulaire, pourrait révolutionner le secteur bancaire, les technologies mobiles gagnant en popularité.

En outre, l'autoconcurrence, loin d'être une aberration, est en train de devenir une stratégie à la mode. Apple a innové, il y a quelques années, en cannibalisant complètement sa gamme iPod Nano, qui rapportait des milliards de dollars, en lançant une nouvelle gamme de produits. Comment imaginer pareille chose? Comment une société peut-elle cannibaliser les ventes de ses propres produits?

J'ai participé récemment, à titre de conférencier, à une réunion sur le leadership tenue par une organisation mondiale. Le chef de la direction a alors déclaré que le succès de l'entreprise reposerait sur des «revenus caméléons», soit des revenus provenant de gammes de produits entièrement nouvelles. Le graphique qu'il a présenté montrait que l'évolution de l'organisation serait fondée sur une baisse constante du chiffre d'affaires lié aux produits existants, et sur la croissance de sources de revenus de nouveaux marchés.

Je crois que ce modèle d'affaires deviendra la norme. La capacité de passer rapidement d'un marché à un autre et de soutenir simultanément plusieurs cycles de vie de produits, pendant au plus 36 à 48 mois chacun, sera un facteur clé de succès.

Je me demande si le système financier des entreprises peut leur fournir de l'information sur leurs sources de revenus caméléons. Est-il doté d'outils d'analyse des revenus par cycle de vie d'un produit permettant à l'organisation de suivre l'évolution de ces sources de revenus? Si ce n'est pas le cas, que faire pour s'adapter?

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

### VOYEZ PAR VOUS-MÊME

**“Honda's flexibility shows widening gap over Toyota”** [www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601101&sid=aAby\\_0DovKBs&refer=japan](http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601101&sid=aAby_0DovKBs&refer=japan)

**Wikipedia on Time to Market**  
[en.wikipedia.org/wiki/Time\\_to\\_market](http://en.wikipedia.org/wiki/Time_to_market)

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



## Enquête : performance et veille stratégique

**N**ous vous présentons les résultats de notre sondage 2009 sur les solutions de veille stratégique et de gestion de la performance d'entreprise. Cette année, 12 fournisseurs y ont répondu par rapport à dix en 2008 (voir le tableau joint à la version en ligne).

On confond encore veille stratégique et gestion de la performance d'entreprise. D'une part, la veille stratégique consiste surtout à convertir des données en informations utiles à la prise de décisions. Plusieurs outils de veille stratégique sont offerts sur le marché comme Excel, les programmes d'information financière, les tableaux de bord, etc.

Toutefois, même s'il domine le marché, Excel comporte des lacunes. Les données brutes doivent souvent être manipulées avant d'être traitées, ce qui peut donner lieu à des erreurs. Une fois les données entrées dans Excel, il faut souvent les manipuler de nouveau, ce qui peut occasionner d'autres problèmes, dont le fait qu'il n'existe pas qu'une seule version des faits. En outre, il faut généralement effectuer un peu de programmation pour produire des rapports à l'aide des divers générateurs de rapports.

On trouve aussi les tableaux de bord, qui servent maintenant de passerelles aux progiciels de gestion intégrés (PGI). Lorsqu'un utilisateur se connecte au PGI, il voit d'abord les éléments auxquels il accorde le plus d'importance.

Le traitement analytique en ligne (OLAP), l'outil de veille stratégique par excellence, organise les données par région, catégorie de client, gestionnaire, type de produits, etc., ou les présente sous forme de graphiques, et permet de faire un zoom au préalable pour obtenir plus de détails.

Cependant, la technologie OLAP n'a jusqu'à présent été utilisée que par peu d'organisations et souvent par un petit groupe de personnes au sein de celles-ci. Microsoft s'apprête cependant à changer la donne encore une fois.

Selon Kristina Kerr, directrice des produits de veille stratégique chez Microsoft, le géant de l'informatique entend démocratiser l'usage des produits de veille stratégique au moyen de Microsoft SQL Server, Excel de même que

SharePoint. Microsoft SQL Server est le système le plus utilisé pour les PGI. Il comprend le module Microsoft SQL Server Analysis Services, qui crée un «cube multidimensionnel» servant de base de données pour la technologie OLAP.

Microsoft travaille également sur le Projet Gemini, qui permettra aux utilisateurs d'Excel, au nombre d'environ 500 millions dans le monde, de créer leurs propres outils de veille stratégique et de les rendre accessibles au moyen de SharePoint, qui compte près de 100 millions d'utilisateurs. De plus, les responsables des TI pourront garder le contrôle des données sous-jacentes et veiller à leur sécurité. Des améliorations seront aussi apportées à Excel, pour augmenter considérablement sa capacité et son efficacité à accéder à nombre de données, à les combiner et à les manipuler.

### ... le géant de l'informatique entend démocratiser l'usage des produits de veille stratégique...

D'autre part, la gestion de la performance d'entreprise (GPE) est généralement utilisée par les grandes organisations nécessitant des fonctionnalités que les PGI ne leur offrent pas. Ces organisations veulent un système budgétaire doté d'outils statistiques, de fonctions de tableur («formules Excel») et de prévisions calculées à partir de variables. Un logiciel de consolidation peut s'avérer utile pour les grandes organisations qui doivent éliminer les comptes et opérations réciproques ainsi que convertir des devises.

Les outils de GPE ne seront jamais destinés au marché de masse. Selon Mme Kerr, Microsoft préfère laisser ce segment à ses partenaires commerciaux, mieux placés pour répondre à la diversité des besoins des clients.

Ce texte est un condensé. Pour consulter l'article complet, allez à [camagazine.com/veillestrategiqueGP](http://camagazine.com/veillestrategiqueGP).

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



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

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	<b>Date de publication†</b>
Préface du Manuel de l'ICCA – Comptabilité	décembre 2009
Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (Partie II)	décembre 2009
<b>Manuel de l'ICCA – Certification (Partie I)</b>	<b>décembre 2009</b>
Préface du Manuel de l'ICCA – Certification	
NCCQ 1, Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions d'assurance	
Normes canadiennes d'audit	
Chapitres et notes d'orientation conservés	
<b>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</b>	
Préface des normes comptables du secteur public (révisée)	décembre 2009
<b>DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 novembre 2009)</b>	
<b>Comptabilité</b>	<b>Date limite pour commentaires</b>
ESI Activités à tarifs réglementés	le 20 novembre 2009
ES Adoption des IFRS au Canada III	le 15 novembre 2009
ESI Améliorations annuelles	le 24 novembre 2009
ESI Instruments financiers : Dépréciation	le 15 juin 2010
<b>Secteur public</b>	
ES Conversion des devises	le 11 décembre 2009
ES Instruments financiers	le 11 décembre 2009
ES Passif au titre des sites contaminés	le 15 janvier 2010

### À VENIR

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	Normes internationales d'information financière (Partie I) Normes comptables pour les régimes de retraite (Partie IV)
<b>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</b>	Chapitre SP 3510, «Recettes fiscales»
<b>Documents de consultation</b>	Propositions du CNC et du CCSP relatives aux organismes sans but lucratif Propositions de l'IASB sur la comptabilité de couverture, les avantages postérieurs à l'emploi, les contrats d'assurance, les passifs, et la notion d'entité publiante dans le cadre conceptuel

#### Légende

ES – Exposé-sondage  
PPR – Projet de PR

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

EP – Énoncé de principes

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

## Qu'attend-on de la campagne *Savoir décider?* Le point sur les initiatives de valorisation de la marque de la profession de CA

Les CA du Canada lanceront, dans quelques semaines, la deuxième phase de leur campagne publicitaire *Savoir décider*, entreprise en janvier 2009 dans le cadre de l'initiative générale de valorisation de la marque de la profession de CA.

**Nouvelles de la profession** a rencontré récemment Daniel McMahon, FCA, président du Comité sur la marque CA; Tom Arget, chef de la recherche, Chawla & Associates, et David Williams, vice-président à la planification clients, à l'agence de publicité Drafftcb, afin de se renseigner sur les retombées de la première phase de la campagne publicitaire ainsi que sur les objectifs de la deuxième.

*Quels défis de la profession de CA ont initialement conduit à la décision de mettre sur pied une campagne publicitaire?*

**Daniel McMahon :** De nos jours, les gouvernements et les gens d'affaires considèrent que la marque CA constitue le titre le plus crédible et le plus respecté, non seulement sur le plan des compétences financières essentielles et des compétences générales en affaires, mais aussi en ce qui a trait aux valeurs fondamentales de la profession, à savoir l'intégrité, le fait d'être digne de confiance et l'objectivité. Ils considèrent également les CA comme des leaders aux chapitres de la compréhension des affaires et de la réflexion stratégique. Nous jouissons donc déjà d'une réputation enviable. Notre défi est plutôt simple : maintenir et améliorer notre position de leader dans un marché de plus en plus concurrentiel.

*Certains se demandent si une profession comme la nôtre devrait même faire de la publicité. Qu'en pensez-vous, David?*

**David Williams :** Dans leurs publicités, nos concurrents dans le

domaine de la comptabilité ont commencé à estomper les différences entre les titres comptables et leur valeur véritable. Notre campagne peut les empêcher de procéder à ce brouillage. Elle peut renforcer notre prééminence sur le marché. Nous nous plaisons à dire que la publicité contribue à maintenir le lustre du titre de CA.

*Quels étaient les objectifs de la première phase de la campagne *Savoir décider*?*

**David Williams :** Les gens d'affaires considèrent que le titre de CA est synonyme d'excellence en comptabilité au Canada. Cela



De gauche à droite (dans le sens des aiguilles d'une montre) : Daniel McMahon; David Williams; et Tom Arget.

dit, nombre d'entre eux ont une vue étroite des rôles que les CA peuvent assumer, et ne voient pas que les CA ont tout ce qu'il faut pour occuper des postes de leadership et de haute direction. Nous voulions remettre les pendules à l'heure et affirmer véritablement le leadership des CA. Nous avons remarqué que les représentants

des autres titres avaient tendance à entrer dans les détails.

Selon nous, les CA doivent rester au-dessus de la mêlée. En tant que leaders, les CA ne doivent pas se laisser prendre au jeu de savoir «qui étudie le plus» ou «qui est le plus créatif». La profession de CA devrait faire valoir l'avantage ultime qu'offrent les CA : on veut les avoir dans son entourage lorsque vient le temps de prendre des décisions.

*Le ton de ces annonces semble être différent de celui d'autres communications associées à des services professionnels. Qu'est-ce qui vous a amenés à choisir cette façon de faire?*

**Daniel McMahon :** Nous avons volontairement retenu l'approche humoristique en raison de sa facture chaleureuse et de l'impression qu'elle laisse. Notre campagne montre l'importance du processus décisionnel et fait ressortir que pour les décisions qui comptent vraiment, il faut faire appel à un CA.

*Où les annonces ont-elles été diffusées?*

**David Williams :** Nous avons lancé une campagne entièrement intégrée, diffusée sur les chaînes de télévision et de radio spécialisées, dans les journaux et revues d'affaires, et dans les grands aéroports du pays. Nous nous sommes appuyés sur ce que nous ont dit les clients pour atteindre les professionnels influents du milieu des affaires là où ils vivent, travaillent et se divertissent. Le choix des médias est donc basé sur les principaux milieux d'affaires où nous pouvons avoir une portée maximale et être vus le plus souvent possible par les gestionnaires, les propriétaires, les professionnels et les employeurs ciblés.

*La campagne comporte-t-elle des différences régionales?*

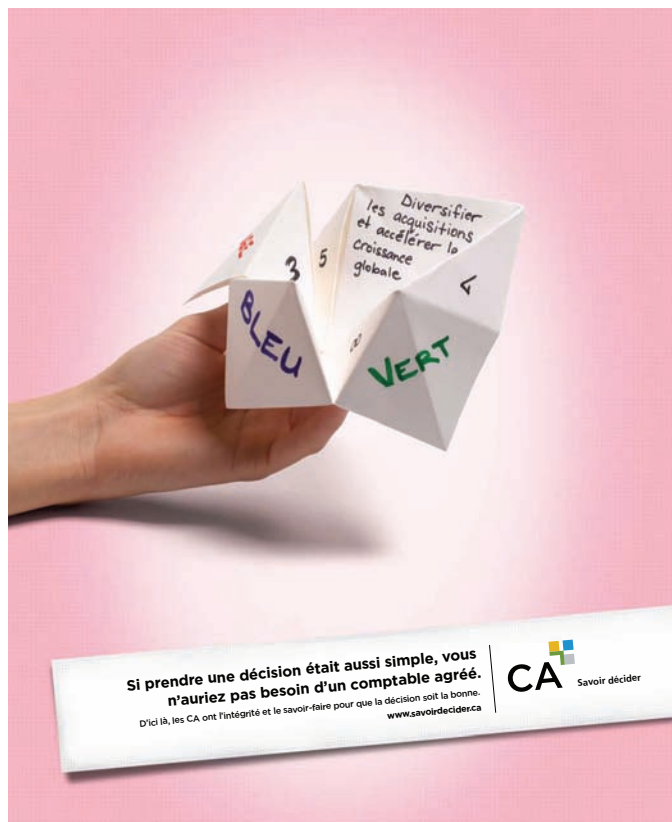
**David Williams :** Il n'y a aucune différence importante d'une région à l'autre. La campagne a été créée pour fonctionner dans l'ensemble du Canada aussi bien en français qu'en anglais. Nos équipes francophones et anglophones ont travaillé de pair pour créer une campagne vraiment bilingue.

*La campagne Savoir décider a commencé seulement l'an dernier. Les recherches permettent-elles de constater des changements dans la façon dont les milieux d'affaires voient la profession de CA?*

**Tom Arget :** Le titre de CA continue de surpasser de façon significative tant le titre de CGA que celui de CMA. Cependant, dans l'ensemble, les impressions positives à l'égard de tous les titres comptables ont quelque peu tiédi. Cela peut être lié à l'attitude plus réservée que l'on constate dans les milieux d'affaires en raison de la crise économique de 2008-2009.

Néanmoins, la campagne *Savoir décider* montre déjà qu'elle aura une forte valeur communicative. Le souvenir laissé par les annonces sur les gens d'affaires et les ménages canadiens à l'aise est plus vif que celui de la campagne précédente, *Avantage CA*, et celui des campagnes des CGA et des CMA.

*De nombreux CA œuvrent au sein de petites communautés et de petites entreprises. Le message a-t-il eu une portée dans ces milieux?*



**Tom Arget :** La campagne *Savoir décider* est bien accueillie par les gens d'affaires des petites comme des grandes organisations. Six personnes sur dix qui se rappellent avoir vu les annonces ont indiqué qu'elles avaient en général une perception positive du message et de la façon dont il est communiqué.

*Le message a-t-il atteint tous les membres également?*

**Tom Arget :** Au moment du sondage, on a constaté que les membres CA devenaient beaucoup plus sensibles aux publicités de la profession au fil du temps, mais qu'ils reconnaissaient plus facilement les anciennes annonces *Avantage CA* que celles de la nouvelle campagne *Savoir décider*. Cela peut être attribuable au fait que le sondage a été mené le 4 mai 2009, soit immédiatement après la saison des impôts, une période de travail intense pour de nombreux membres de la profession. Certaines différences régionales ont aussi été notées chez les CA.

À l'échelle nationale, 65 % des CA ont dit que la campagne *Savoir décider* leur faisait une forte impression. Ce pourcentage était plus élevé au Québec et à Terre-Neuve-et-Labrador, s'établissant respectivement à 75 % et 73 %, ce qui compense le pourcentage moins élevé déposé en Colombie-Britannique, soit 57 %.

Dans toutes les autres régions, la perception positive concordait avec la moyenne nationale : autres provinces de l'Atlantique (61 %), Ontario (63 %) et provinces des Prairies (64 %). Les membres qui n'ont pas attribué une note élevée étaient le plus souvent neutres dans leur appréciation de la nouvelle campagne.

*Le thème Savoir décider est-il durable?*

**David Williams :** Nous croyons en la longévité de ce thème. Cela



dit, nous ne sommes pas liés à la formule actuelle. *Savoir décider* peut s'épanouir sous diverses autres formes au-delà des annonces que vous avez vues cette année.

**Tom Arget :** Je suis d'accord. Les tests préliminaires de la campagne et les résultats des études de sensibilisation subséquentes ont montré que la campagne est durable et qu'elle se prête à des variantes qui insuffleront une nouvelle énergie au thème inhérent *Savoir décider*.

*La campagne Savoir décider a-t-elle permis d'atteindre les objectifs du Comité sur la marque?*

**Daniel McMahon :** Comme on pouvait s'y attendre, les objectifs du Comité sur la marque sont des objectifs à long terme. La nouvelle campagne s'inscrit dans l'évolution normale de notre stratégie de valorisation de la marque. Elle atteint la plupart de nos objectifs jusqu'à présent.

*Puisque la campagne semble avoir été une réussite, pourquoi ne pas nous arrêter maintenant?*

**David Williams :** On pourrait croire que la «réussite» nous permettrait d'éclipser les autres titres professionnels. Or, nous n'atteindrons probablement jamais le point où nous n'aurons plus besoin de renforcer la valeur du titre de CA. Nos concurrents ne vont pas lâcher prise de sitôt. Ils ont trop à gagner à brouiller les pistes et à prétendre que leur titre a une valeur comparable à la nôtre.

**Tom Arget :** Je suis entièrement d'accord. En poursuivant la campagne, nous assurons une sensibilisation cumulative qui se traduira par une efficacité accrue. Les longues interruptions dans une campagne publicitaire conduisent à une atténuation du message et de la sensibilisation à la marque, parfois dans un laps de temps court. En cas d'interruption, il faut aussi ramener la sensibilisation au niveau atteint antérieurement, ce qui entraîne des coûts et, possiblement, la perte d'un avantage concurrentiel.

*Selon chacun de vous, comment cette campagne permet-elle aux CA de se démarquer par rapport aux autres titres?*

**David Williams :** Je crois que le meilleur atout de la campagne *Savoir décider*, c'est de ne pas chercher la confrontation avec les autres titres quant à la question de savoir quelle sorte de comptabilité est la meilleure. La campagne dit plutôt «Nous sommes les personnes que vous voulez consulter lorsque vous voulez prendre une décision.» Voilà l'attitude que doit avoir un leader.

**Daniel McMahon :** Tout à fait! Vous savez, il est facile de prétendre toutes sortes de choses. Tenir ses promesses, c'est une autre paire de manches! Les gens d'affaires, les gouvernements ainsi que les étudiants universitaires savent très bien que la profession de CA livre la marchandise.

**Tom Arget :** La campagne *Savoir décider* positionne les CA de façon claire et convaincante, en concordance avec la vision de la marque CA, laquelle vise à transformer l'image traditionnelle des CA en une image de leadership, à savoir des *décideurs clés* occupant des postes de haute direction. La majorité des gens d'affaires et des CA interrogés se sont souvenus du message prégnant axé sur la prise de décisions contenu dans les annonces qu'ils ont vues, et l'ont associé spécifiquement à la marque CA.

*David, quelles sont vos attentes maintenant que nous sommes dans la deuxième phase de la campagne?*

**David Williams :** L'association d'idées à une marque se cristallise avec le temps. Nous cherchons à consolider la campagne aux yeux des gestionnaires, des propriétaires d'entreprises, des professionnels et des dirigeants, tout en y ajoutant quelques éléments nouveaux. Nous voulons que le thème *Savoir décider* s'imprime vraiment dans leur esprit afin de disposer d'une assise solide pour l'avenir.

*Enfin, Daniel, quel chemin prendront selon vous les communications liées à la marque et au titre dans l'avenir?*

**Daniel McMahon :** Il ne fait aucun doute que nos communications sur la marque CA continueront d'évoluer, mais l'objectif sous-jacent demeurera le même : nous démarquer, démontrer la valeur unique et distinctive de la marque CA. C'est ce qui fait que nos membres constituent le premier choix.

## Manuel du secteur public – La modification de la Préface touche les organismes publics

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a approuvé une modification de la Préface des normes comptables pour le secteur public. Il a confirmé que les entreprises publiques (organismes autonomes menant des activités de type commercial) passeront aux Normes internationales d'information financière (IFRS) en 2011, ce qui permettra de maintenir la comparabilité entre les entités similaires du secteur public et du secteur privé.

La modification a pour effet d'éliminer la catégorie des

organismes publics de type commercial et d'exiger des autres organismes publics qu'ils évaluent les besoins des utilisateurs de leurs états financiers pour déterminer le référentiel comptable le plus approprié (soit les normes de comptabilité pour le secteur public, soit les IFRS) pour eux.

Elle entrera en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Pour en savoir plus, allez à <http://fr.psab-ccsp.ca/>.

## L'ombudsman des contribuables prend la parole à un colloque de l'ICCA

**Paul Dubé**, ombudsman des contribuables du Canada, saisit toutes les occasions qui lui sont offertes de s'adresser aux fiscalistes, qui forment à ses yeux un groupe clé de parties prenantes du régime d'administration fiscale. Il a d'ailleurs prononcé l'allocution d'ouverture du Colloque national sur les impôts, tenu récemment à Toronto par l'ICCA.

Cet événement de deux jours est le plus important à être organisé pour les praticiens fournissant des services fiscaux à de petites entreprises dirigées par leur propriétaire.

Paul Dubé a été nommé ombudsman des contribuables en février 2008. Son rôle est de veiller au respect de la Charte des droits du contribuable et de s'assurer que les contribuables sont traités de façon professionnelle et équitable par l'Agence du revenu du Canada (ARC).

«Jusqu'à tout récemment, les contribuables et les prestataires canadiens qui estimaient ne pas avoir été traités correctement par l'ARC ne pouvaient se plaindre qu'à un seul endroit : l'ARC», a indiqué Paul Dubé.

En plus d'enquêter sur les plaintes d'individus, son bureau a pour mandat de cerner et d'examiner les problèmes systémiques ou émergents concernant les services et l'équité du traitement. «De nombreuses plaintes liées à la prestation des services découlent d'un problème systémique sous-jacent qui, s'il n'est pas réglé, réapparaîtra», a souligné l'ombudsman.

Au cours de sa première année d'activité, environ 4 000 personnes ont communiqué avec le bureau de l'ombudsman des contribuables, et celui-ci a examiné près de 900 plaintes. Paul Dubé a profité de son allocution pour mettre ces chiffres en contexte, faisant remarquer que, chaque année, l'ARC sert un plus grand nombre de Canadiens que tout autre organisme fédéral et traite environ 24 millions de déclarations de particuliers et 1,6 million de déclarations de sociétés.

«Les contribuables ne s'attendent pas à la perfection de la part de l'ARC, mais ils s'attendent à ce que celle-ci règle les problèmes lorsqu'ils se présentent.»

---

## Table ronde Canada-Union européenne sur la mobilité de la main-d'œuvre qualifiée

**S**il est vrai que de nombreux nouveaux CA sont formés chaque année au Canada, leur nombre ne sera bientôt plus suffisant pour assurer la relève des membres de la génération des baby-boomers qui s'appêtent à prendre leur retraite. Le talent et l'expertise de professionnels qualifiés formés à l'étranger s'avèrent donc de plus en plus nécessaires au maintien et à la croissance de la profession. À un moment où le nombre de comptables issus de l'immigration est appelé à augmenter, il est essentiel d'assurer l'équité et la transparence du processus d'évaluation de leurs titres de compétence et de les aider à se préparer à exercer la profession de CA au Canada.

Cette question a été l'objet de la présentation de Tim Forristal, CA, vice-président, Formation, à l'ICCA, à l'occasion de la table ronde Canada-Union européenne sur la mobilité de la main-d'œuvre qualifiée, qui s'est tenue récemment à Bruxelles, en Belgique. Initiative conjointe du Forum des politiques publiques canadien et de l'European Policy Centre, la table ronde (sur invitation seulement) visait à discuter des moyens de favoriser la mobilité de la

main-d'œuvre entre le Canada et l'Union européenne (UE) et, à plus long terme, à contribuer aux efforts en vue de la conclusion d'un accord de libre-échange.

La profession de CA du Canada est un chef de file au chapitre de la mobilité professionnelle internationale et de la reconnaissance des titres étrangers. Les ordres provinciaux et l'ICCA possèdent une expertise inestimable lorsqu'il s'agit d'établir en substance le caractère équivalent de titres étrangers selon des critères équitables et transparents tout en assurant le maintien des normes professionnelles nationales. Le modèle d'accord de reconnaissance mutuelle instauré par la profession de CA canadienne a suscité un grand intérêt de la part des participants à la table ronde, en particulier parce que huit organismes comptables professionnels au sein de l'UE en bénéficient déjà.

Pour télécharger la présentation ou en savoir davantage sur la table ronde, allez à <http://www.ppforum.ca/fr/evenements/la-mobilité-de-la-main-doeuvre-qualifiée-une-table-ronde-canada-union-européenne>.

### Nouvelle norme de contrôle qualité pour les cabinets : en vigueur le 15 décembre 2009

La NCCQ 1, Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers, et d'autres missions d'assurance, entre en vigueur ce mois-ci. En effet, le 15 décembre 2009, tous les cabinets réalisant des missions de certification devront avoir mis en place les politiques et procédures exigées. Pour en savoir plus, allez à [www.icca.ca/nca](http://www.icca.ca/nca).

Jusqu'à tout récemment, le stage en cabinet était un des prérequis pour obtenir le titre de CA. L'étudiant peut maintenant le faire en entreprise.

# Certifié

Par Robert Colapinto

# ENTREPRISE

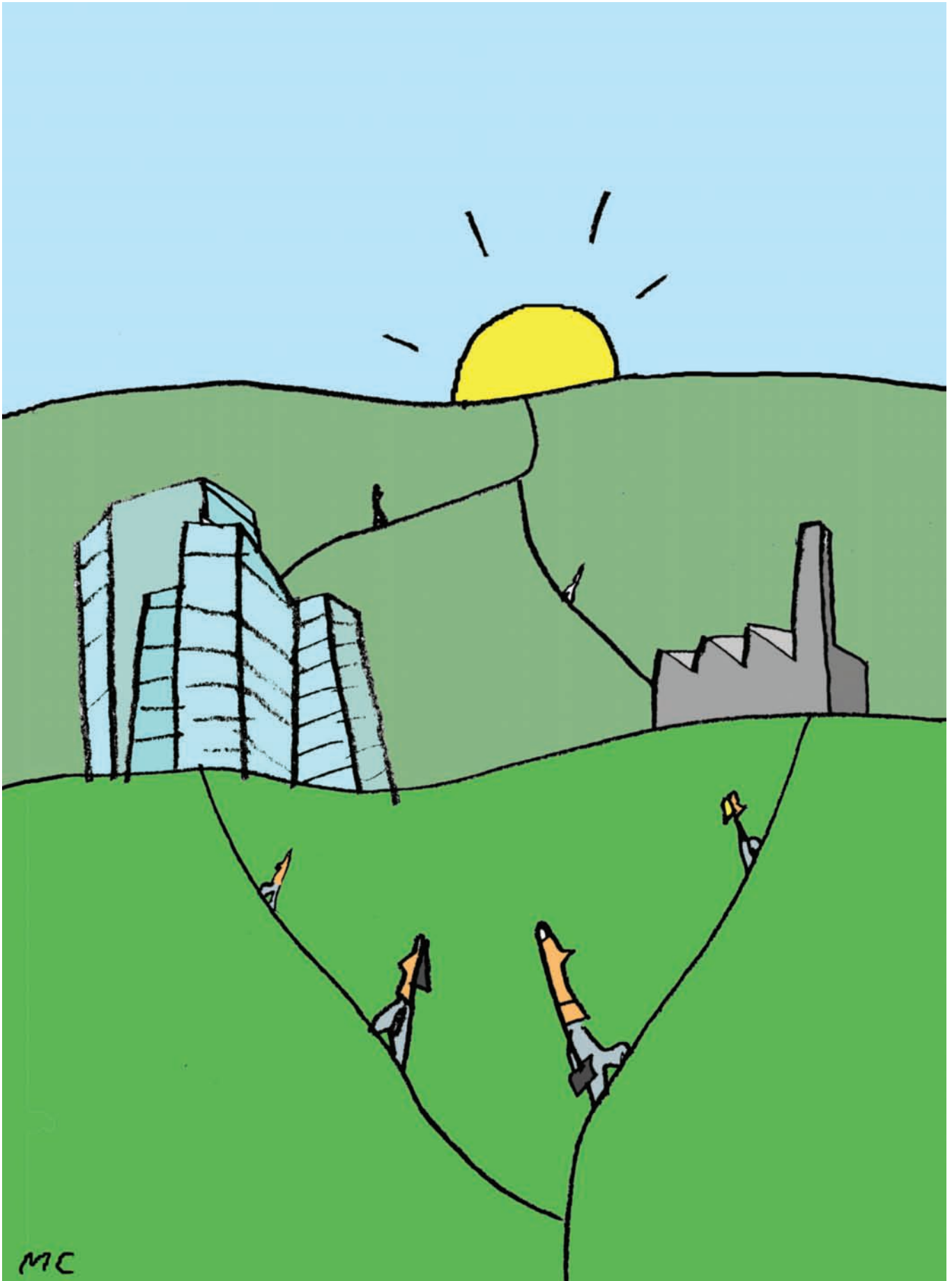
«Je ne vous cacherai pas que, parfois, j'ai vraiment peur que mon manque d'expérience de la vérification et de la certification me nuise à l'EFU, explique Jessy Brar, stagiaire CA. Par ailleurs, je parviens à surmonter ma crainte en étudiant davantage en vérification et certification. J'y consacre simplement plus d'efforts, parce que je suis consciente que mon travail ne me permet pas d'acquérir une expérience en la matière.»

Jessy compte parmi le nombre toujours croissant de candidats à l'exercice de la profession qui ont emprunté une voie non traditionnelle vers l'obtention de leur titre. Elle ne travaille pas dans un cabinet de CA, mais chez le géant du pétrole

et du gaz Nexen Inc., à Calgary. Dans son cas, le domaine de compétence à approfondir au cours du stage n'est pas la certification. Il s'agissait pourtant, avant le 1<sup>er</sup> septembre 2007, d'une compétence de base que tous les CA au Canada devaient absolument avoir approfondie en milieu de travail. Aujourd'hui, non seulement les candidats à la profession ont la possibilité de satisfaire aux exigences en matière d'expérience pratique en travaillant en entreprise, mais encore, ils n'ont pas à se soucier d'acquérir une expérience en certification. Tous les candidats doivent encore et devront

**Illustration : MIKE CONSTABLE**





toujours affronter les épreuves traitant de certification à l'EFU, mais les critères fondamentaux qui ont déterminé pendant longtemps la voie à suivre et l'expérience nécessaire pour obtenir le titre semblent avoir changé pour de bon.

Alors, comment cette nouvelle cohorte de futurs CA se débrouille-t-elle dans cette voie relativement peu explorée? Et pourquoi ont-ils choisi, pour devenir CA, un itinéraire qui semble si risqué? Jessy et son collègue stagiaire chez Nexen, Adrian Hamfelt, n'ont pas ralenti le rythme depuis qu'ils ont entrepris leur stage en 2008. Adrian a choisi la certification comme domaine de compétence à approfondir, mais c'est en entreprise qu'il se perfectionne et il ne peut compter sur un pair en vérification à qui faire part de ses soucis et de ses problèmes. «Comme [à l'heure actuelle] 99 % des stagiaires sont en cabinet, explique-t-il, il y a un risque que je sois marginalisé. Néanmoins, je commence à me sentir comme un membre à part entière du programme, qui en remplit toutes les exigences, ce

En tant que directeur de stage, donc principal superviseur du programme de stage, des mentors et des stagiaires, Jason Berting a dû soumettre un dossier d'agrément très étoffé. Il a sélectionné avec soin les membres conseillers qui accompagnent Jessy, Adrian et un troisième stagiaire tout au long du programme. «Nous devons absolument, affirme-t-il, veiller à ce que les stagiaires fassent l'expérience du maximum de choses que l'entreprise peut leur offrir, notamment de sa culture d'honneur et d'honnêteté.» Il est conscient que la nouveauté, en particulier quand il est question d'admission fondée sur les compétences, peut être une source d'inquiétude pour certains membres de la profession. «L'intégrité, l'éthique et le haut degré de professionnalisme attendu sont des priorités, soutient-il. Nous devons démontrer aux CA issus du milieu traditionnel des cabinets que les nouveaux MSCA ne vont pas diluer la marque. En définitive, nous croyons qu'ils vont même l'enrichir.»

Jessy Brar sait très bien que le processus auquel elle participe

## Même s'il s'inscrit dans la mission de longue date de la profession, qui est d'attirer les meilleurs candidats au titre de CA, le nouveau programme MSCA pour les entreprises n'est pas une simple extension du programme traditionnel.

que je craignais de ne pas pouvoir faire au départ. Je ne me sens pas comme une sorte d'extra-terrestre qui débarque d'une entreprise, dit-il en riant, mais bien comme un vrai stagiaire CA.»

Jason Berting fait des pieds et des mains pour que Jessy et Adrian puissent satisfaire pleinement à toutes les exigences en matière de profondeur et d'étendue. C'est lui qui est directeur de stage chez Nexen, l'une des premières entreprises à devenir maître de stage CA (MSCA). «Je suis conscient que nos stagiaires subissent d'énormes pressions pour compléter leur programme de stage, réussir l'EFU et se réaliser en tant que CA, explique-t-il. Mais la pression est aussi intense pour tout le monde chez Nexen! Nous voulons que le programme fonctionne chez nous. C'est un concept tout à fait nouveau, mais je suis persuadé que nous faisons tout ce qu'il faut.»

Avant 2007, seuls les cabinets d'expertise comptable et les bureaux des vérificateurs généraux du Canada et des provinces pouvaient être agréés comme maîtres de stage. Même s'il s'inscrit dans la mission de longue date de la profession, soit d'attirer les meilleurs candidats au titre de CA, le nouveau programme MSCA pour les entreprises n'est pas une simple extension du programme traditionnel. Jason Berting et son équipe, qui bénéficiaient du soutien des plus hauts dirigeants de Nexen, se sont soumis aux exigences très rigoureuses de la procédure d'agrément comme MSCA, administrée dans leur cas par la CA School of Business de l'Ouest canadien.

Pour résumer les exigences, tous les postes de stagiaire offerts par le MSCA doivent offrir des affectations structurées dans l'entreprise et les instances de la profession doivent avoir l'assurance que les stagiaires évoluent dans un cadre de travail guidé par une éthique du plus haut niveau. Le stagiaire doit tenir un «Dossier d'expérience admissible» dans lequel il rend compte de son acquisition de connaissances, et être suivi par un mentor chevronné, capable de lui inculquer des valeurs de professionnalisme et d'intégrité.

n'est pas tant une expérience qu'un ouvrage inachevé. «Un peu comme nous, qui sommes encore en apprentissage, le nouveau programme, explique-t-elle, est en rodage. Avec le temps, il sera amélioré pour mieux répondre aux besoins des stagiaires en entreprise.» Les futurs CA apprécient grandement le soutien de Jason Berting, dont la porte leur est toujours ouverte, et ils sentent le même appui à tous les échelons de l'entreprise. «Des directeurs aux mentors, de Jason aux grands patrons en passant par les collègues croisés dans l'ascenseur, tout le monde nous encourage. On nous dit : «Hé! c'est toi qui est dans le nouveau programme? Eh bien, bonne chance!» Le stress est énorme, mais l'intérêt que nous suscitons et le soutien que nous recevons sont vraiment incroyables», poursuit Jessy.

L'idée de former des CA en entreprise remonte à la publication par l'ICCA, en 2004, du document *La profession de CA à la croisée des chemins*, qui visait à renforcer et à accroître l'influence de la profession, compte tenu de l'évolution du rôle des CA dans le monde des affaires. On y reconnaissait que l'idée voulant que les attentes des CA se limitent aux quelques postes extrêmement spécialisés qui leur seraient réservés dans l'entreprise ne donnait plus une image fidèle de la profession. On y constatait en outre que le titre de CA bénéficiait d'une certaine résonance, à savoir que les aptitudes en comptabilité et en mesure de la performance étaient vues comme une valeur ajoutée dans tous les secteurs de l'entreprise.

En effet, de l'atelier à la salle du conseil, des CA visionnaires occupaient désormais des postes non traditionnels. L'ICCA avait constaté que deux tiers de ses membres travaillaient ailleurs qu'en cabinet, et l'on se demandait comment tirer le meilleur parti d'un titre qui, grâce à une communication marketing soignée, s'imposait de plus en plus comme la norme d'excellence. Les CA étant naturellement attirés par les postes non traditionnels, quel serait le meilleur moyen de les y préparer? Il fallait se demander si les candidats à la profes-

sion devaient nécessairement amorcer leur carrière en cabinet ou s'ils pouvaient obtenir le titre tout en travaillant en entreprise ou dans le secteur public.

Pour Tim Forristal, vice-président, Formation, à l'ICCA, la création d'une formule d'agrément nouvelle était naturelle et nécessaire. «On trouvait un noyau très considérable de CA actifs dans d'autres domaines que la vérification et la certification», explique-t-il. Parallèlement, les conditions étaient favorables sur le plan juridique : «Cette évolution a été rendue possible par des modifications législatives apportées ou envisagées en Ontario et au Québec afin de séparer le droit d'exercice de l'expertise comptable et l'agrément.

L'EFU, qui exige l'acquisition de connaissances et de compétences poussées en certification et en information financière, reste obligatoire, mais sans la séparation des exigences d'agrément de celles liées au droit d'exercice, il aurait fallu continuer de s'assurer que tous les CA ont fait un stage en vérification.»

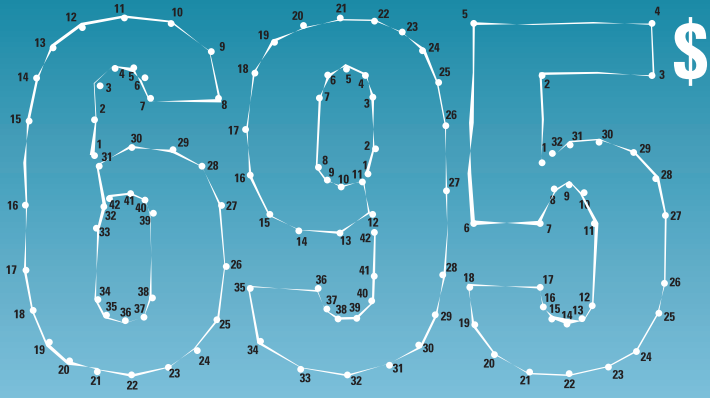
Dans l'Ouest, le droit d'exercice et l'agrément étaient régis par des lois différentes depuis un certain temps déjà. Tim Forristal et ses collègues avaient suivi avec intérêt la mise en place, par l'Alberta et la Colombie-Britannique en 2003 et 2004, d'un projet pilote permettant à un petit nombre de personnes d'être formées en entreprise. Seul problème, ces personnes devaient renoncer à la possibilité de mettre leurs compétences à profit ailleurs au pays, à moins d'être prêtes à aller compléter en cabinet une formation pratique qui serait reconnue dans le reste du Canada. L'ICCA a tiré de ce projet pilote beaucoup d'enseignements utiles à la création de la version actuelle du programme MSCA. «La première chose que nous avons apprise, se rappelle Tim Forristal, c'est qu'il est impossible de fixer des normes d'agrément à l'échelle provinciale. Il fallait instaurer un programme national.» À ce jour, tous les ordres provinciaux ont approuvé les exigences en matière d'expérience pratique des CA, version 2007. L'ordre du Québec attend toutefois l'approbation des autorités de réglementation pour passer à l'action.

Le nouveau programme national remplace l'ancien programme de maître de stage agréé, bien connu de tous les CA en exercice. Le passage au programme MSCA a été approuvé d'office pour les cabinets ou divisions de cabinets déjà agréés comme

maîtres de stage avant 2007.

Selon Tim Forristal, la seule véritable différence entre les deux programmes, c'est que les instances de la profession ont instauré des exigences de reddition de comptes plus rigoureuses, de manière à s'assurer que les nouveaux MSCA du secteur des entreprises donnent à leurs stagiaires l'occasion d'acquérir toutes les compétences requises. «Nous n'avons pas seulement ouvert une porte, si je puis dire. Nous avons demandé aux entreprises d'offrir une expérience pratique dans les domaines de compétences pour lequel le CA est reconnu», précise-t-il. Avec la diversification des possibilités de stage, les étudiants CA doivent choisir un domaine de compétence à approfondir, aussi appelé «domaine de profondeur», soit la certification, soit la mesure de la performance et l'information.

# ACOMBA VOUS RELIE À VOS CLIENTS



**C'EST TOUT CE QU'IL EN COÛTE**  
à vos clients pour munir leur entreprise  
d'un système comptable digne de ce nom

**LA SUITE COMPTABILITÉ ACOMBA**  
Modules Comptabilité, Clients  
et Fournisseurs

**ABORDABLE POUR VOS CLIENTS  
AVANTAGEUX POUR VOUS**

**ACOMBA**  
Système comptable et de gestion

SOUTIEN TECHNIQUE  
MISES À JOUR  
FORMATION  
FORMULES D'AFFAIRES

[WWW.FORTSUM.COM/SUITECOMPTABILITE](http://WWW.FORTSUM.COM/SUITECOMPTABILITE)  
[WWW.FORTSUM.COM/PEC](http://WWW.FORTSUM.COM/PEC)  
1 800 862-5922 OPTION 5



Les candidats qui envisagent d'exercer l'expertise comptable doivent opter pour la certification et faire leur stage dans un cabinet MSCA. Par exemple, si Adrian Hamfelt, de Nexen, souhaite toujours travailler en certification, mais pour un cabinet plutôt qu'en entreprise, il devra décrocher un stage au sein d'un cabinet agréé pour perfectionner ses compétences en certification et satisfaire aux exigences du droit d'exercice. Les candidats qui choisissent plutôt la mesure de la performance peuvent satisfaire aux exigences en matière d'expérience pratique dans un cabinet ou dans une entreprise. Règle générale, les candidats à la profession passent au moins le tiers de leur stage de trois ans à perfectionner leurs compétences en certification ou en mesure de la performance. Ils consacrent le reste du temps à des domaines tels que la fiscalité, la gouvernance, la stratégie et la gestion des risques, la finance et la prise de décisions de gestion.

Melanie Chard est l'une des six stagiaires CA du géant des res-

l'horizon des possibilités», explique Dan Trainor. Devenir MSCA permet aux entreprises de former des CA qui seront susceptibles, à la fin de leur stage, de continuer à travailler pour elles. «L'objectif des CA qui demandent l'agrément de leur employeur comme MSCA est de lui donner accès à des ressources dont le coût total sera moindre au bout du compte, dit Dan Trainor. Mais quand on travaille avec eux, on s'aperçoit qu'ils ont très envie de transmettre leurs valeurs de CA aux futurs membres. Ils y trouvent un grand intérêt et une grande fierté.»

Melanie Chard (comme d'ailleurs tous les stagiaires CA qui ont répondu à nos questions), a la ferme intention de continuer à travailler pour la même société. «C'est plein de bon sens, explique-t-elle. Au lieu d'engager quelqu'un qui a accumulé des heures dans un cabinet de CA, pourquoi ne pas nous prendre en début de carrière et nous faire évoluer avec l'entreprise? On y apprend ses façons de faire, sa culture et son fonctionnement. C'est comme faire d'une

## «Au lieu d'engager quelqu'un qui a accumulé des heures dans un cabinet de CA, pourquoi ne pas nous prendre en début de carrière et nous faire évoluer dans l'entreprise? On y apprend ses façons de faire, sa culture et son fonctionnement.»

sources J.D. Irving ltée à Saint John, au Nouveau-Brunswick. «Tous les trois mois, raconte-t-elle, je change de service. Je suis passée par la fiscalité, la trésorerie, la comptabilité des scieries, la vérification interne, je fais le tour de JDI.» Détentrice d'un baccalauréat en commerce de l'Université Memorial de Terre-Neuve, Melanie avait entendu parler d'un autre cheminement pour devenir CA. «À l'université, nous étions programmés pour penser «cabinet, cabinet», dit-elle en riant. Mais j'ai assisté à une séance d'information et passé une entrevue avec JDI, et j'ai posé un tas de questions!»

La décision de faire son stage chez JDI n'a pas été facile à prendre pour Melanie, car elle avait déjà reçu une offre pour se joindre au cabinet Deloitte. Elle savait pourtant que le travail en cabinet et une carrière en vérification n'étaient pas ce qui lui convenait le mieux. Ses dernières inquiétudes ont été dissipées lorsqu'elle s'est rendue chez JDI pour une deuxième entrevue. «Tout le programme était structuré, explique-t-elle, et j'ai eu droit à une présentation complète. Toutes les conditions, tous les services où j'allais travailler et même les compétences que je devais acquérir et les échéanciers : tout était là! C'est ce qui m'a convaincue, car j'avais certaines craintes. Tout était nouveau pour moi, et je voulais être certaine que ça répondrait à mes besoins.» Après un examen très attentif, elle a décidé de foncer, car l'offre de JDI incarnait la combinaison parfaite pour elle : travailler en entreprise et devenir CA.

Les employeurs aussi cherchent la combinaison parfaite. «D'après les conversations que j'ai avec des employeurs, il y a beaucoup de concurrence pour attirer certains candidats», indique Dan Trainor, FCA, directeur administratif de l'Atlantic School of Chartered Accountancy, à Halifax. Les meilleurs sont toujours très en demande et il faut avoir de solides arguments pour les convaincre. Ils peuvent encore se tourner vers les cabinets ou les autres titres comptables. Mais la nouvelle formule de stage «permet d'élargir

la pierre deux coups : progresser avec l'entreprise et bâtir dès le départ une relation à long terme.» Peu de ces stagiaires pensent qu'ils auraient choisi de devenir CA s'ils n'avaient pas pu acquérir leur formation pratique en entreprise. «Je n'aurais sûrement pas voulu quitter Nexen pour aller chercher mon titre», dit Adrian.

«Si j'ai décidé de devenir CA, c'est d'abord parce que je voulais un jour travailler pour une grande entreprise», explique Rosalynn Lim, de la Great-West, compagnie d'assurance-vie de Winnipeg. Avec un grand nombre de filiales, qui utilisent au total plus de 25 monnaies de présentation, cette multinationale est à même d'offrir une expérience d'une profondeur et d'une étendue dont tout étudiant rêverait. Selon Rosalynn, l'avantage de ne pas devoir faire des centaines d'heures de vérification a certainement fait pencher la balance en faveur de la Great-West : «À mon avis, c'est une très bonne chose de pouvoir faire son stage en entreprise, puisque la plupart des CA poursuivent leur carrière ailleurs qu'en vérification.»

Richard Piticco, responsable des MSCA à l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, admet qu'il aurait opté pour la formule sans certification si elle avait été offerte lorsqu'il a fait son stage, il y a 12 ans. Il refuse cependant d'affirmer qu'une formule est meilleure que l'autre. «Je ne parlerais pas d'une plus grande variété. La clientèle des cabinets est très diversifiée, tandis qu'en entreprise, le stagiaire est exposé aux différents services et aux multiples aspects d'un unique «client». Je ne dirais pas que l'une est meilleure que l'autre. C'est une expérience différente, voilà tout.»

Pour Rosalynn Lim, toutefois, le stage en entreprise est la formule idéale. «On m'a attribué une foule de responsabilités pour me mettre à l'épreuve et m'aider à devenir une CA accomplie, explique-t-elle. J'estime que le fait de travailler en entreprise procure une expérience plus dynamique et plus proche de la réalité, parce que les défis qu'on doit relever quotidiennement dans une grande

entreprise permettent d'élargir les horizons.» Il y a quelques années à peine, le défi pour la profession était d'attirer des candidats. Aujourd'hui, il s'agit plutôt d'aider les candidats au titre comptable par excellence à se trouver un poste.

L'une des principales préoccupations de Richard Piticco à l'heure actuelle est de faire en sorte que les candidats admissibles aient un maître de stage. Heureusement, la nouvelle formule permet d'alléger quelque peu la pression. Selon Richard Piticco, il y avait, à l'automne 2009, 21 MSCA non traditionnels en Ontario et 42 dans l'ensemble du Canada, et il était prévu que leur nombre passe à 60 avant la fin de 2009. «En ce moment, en raison de la conjoncture économique, il y a certainement plus de candidats à la profession que de postes disponibles dans les cabinets, dit-il. Or, il y a maintenant un autre cheminement possible grâce au nouveau programme.»

La nouvelle formule n'a toutefois pas encore passé le test ultime. Les candidats qui suivent le cheminement non traditionnel dont la plupart n'ont expérimenté, en matière de certification, que la vérification interne auront-ils la préparation nécessaire pour réussir aux épreuves de l'EFU portant sur la certification?

L'expérience de Melissa Lai, encore en stage à la Banque Royale du Canada à Toronto, est rassurante à cet égard : Melissa a déjà réussi à l'EFU. «Je suis un cas particulier, reconnaît-elle. Je me suis inscrite, à l'Université de Waterloo, au programme de comptabilité et de gestion financière : le cheminement pour les étudiants qui sont davantage axés sur l'entreprise. Au premier cycle, j'ai dû faire quatre sessions de quatre mois en alternance travail-études auprès

d'une banque et d'une compagnie de réassurance.» Pas une seule de ses heures de travail n'a compté pour l'obtention du titre de CA et la majeure partie de ce qu'elle faisait n'avait rien à voir avec la comptabilité. Après avoir obtenu son baccalauréat, elle a fait une maîtrise en comptabilité tout en suivant des cours payés par son futur employeur, la Banque Royale pour se préparer à l'EFU.

Finalement, elle s'est présentée à l'EFU sans avoir encore travaillé un seul jour pour la Banque Royale. «Je pense que j'ai tout simplement été chanceuse», dit-elle. Forte de sa réussite à l'EFU, Melissa met maintenant en pratique à la Banque Royale les qualités essentielles, les compétences transversales et les compétences particulières qu'elle doit démontrer pour satisfaire aux exigences en matière d'expérience pratique. Son parcours inhabituel mais couronné de succès pourrait contribuer à convaincre les membres de la profession qui se posent des questions sur la grande préoccupation des stagiaires qui ont choisi la voie non traditionnelle : réussir à l'EFU.

«Les étudiants se disent : "Oui, un bon employeur, une bonne expérience et un bon encadrement professionnel, mais... est-ce que ça va m'aider à réussir à l'EFU?"», conclut Tim Forristal. Ils réalisent que ce sera le cas, et je m'en réjouis. Si nous pouvons offrir un avenir qui correspond au rôle de CA et va même plus loin, nous pourrions attirer beaucoup de candidats. Leur offrir un stage différent aidera vraiment la profession à se distinguer davantage.»

Robert Colapinto est un rédacteur établi à Toronto.



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

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



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca) 

La protection de l'environnement a changé la donne économique. Les CA doivent en prendre note et ajuster leur offre de service en conséquence.

Par Julie Desjardins et Alan Willis

# *La nouvelle* révolution industrielle

«LE CHANGEMENT CLIMATIQUE REPRÉSENTE

à la fois un défi et de nouvelles possibilités. Une mutation vers une économie à faible teneur en carbone pourrait marquer le début d'un nouveau chapitre de l'innovation technologique et commander une troisième révolution industrielle, la révolution verte.» [TRADUCTION] (*The CEO*)

Illustration : GÉRARD DuBOIS









*Climate Policy Recommendations to G8 Leaders, juillet 2008, page 7; www.weforum.org/documents/initiatives/CEOStatement.pdf*). Le changement climatique constitue un enjeu d'une ampleur sans précédent qui aura des répercussions sur les entreprises de toute taille, peu importe le secteur d'activité. Contrairement à la crise financière et à la récession récentes, les effets du changement climatique sur l'ensemble de l'économie sont là pour rester.

Multidimensionnel, évolutif et complexe, il modifiera de plus en plus les règles du monde des affaires. Il y aura des gagnants et des perdants. Les investisseurs institutionnels, comme les caisses de

Pourrait-elle se voir imposer des tarifs à la frontière américaine si les États-Unis estiment que la législation canadienne n'est pas aussi rigoureuse que la leur? Le changement climatique pourrait-il menacer le développement durable du secteur forestier de l'Ouest ou des sables bitumineux?

Les incidences financières sont inévitables et les marchés financiers comprennent qu'ils doivent tenir compte du changement climatique dans la prise de décisions en matière d'investissement. Marchés mondiaux CIBC a évalué les incidences du carbone sur des secteurs d'activité comme le secteur forestier.

## Contrairement à la crise financière et à la récession récentes, les effets du changement climatique sur l'ensemble de l'économie sont là pour rester.

retraite, aimeraient bien savoir quelles entreprises ont des chances de s'en sortir gagnantes, et quelles sont celles dont l'investissement sera plus risqué dans une économie à faible teneur en carbone.

Quels risques le changement climatique représente-t-il pour les entreprises? Que font les entreprises pour gérer ces risques? Selon l'Institute of Chartered Accountants, England and Wales, «en présence de risques similaires, les entreprises d'un même secteur choisissent souvent des mesures de gestion des risques différentes parce que les stratégies, les objectifs et la tolérance en matière de risques diffèrent d'une équipe de direction à l'autre. Les investisseurs doivent être informés de ces différences.» [TRADUCTION] (*Financial Reporting of Risk – Proposals for a Statement of Business Risk, 1998*)

Les risques liés au changement climatique ont trait aux éléments naturels, à la réglementation, à la réputation et aux poursuites. Certaines entreprises sont confrontées à des risques quant à leurs obligations et à leurs attentes de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre ou GES (risques d'atténuation). D'autres doivent faire face à des risques sur les activités d'exploitation de leur entreprise et la nécessité de s'adapter en conséquence (risques d'adaptation). L'efficacité avec laquelle les entreprises traiteront les risques et les possibilités liés au changement climatique leur permettra de se démarquer de la concurrence.

Voici des exemples de questions possibles : Quels sont les risques que l'entreprise ou sa chaîne d'approvisionnement soient confrontées à une augmentation de la fréquence de variation du niveau de la mer et à une moins grande disponibilité de l'eau? Quelles incidences financières les règlements actuels et prévus sur le changement climatique auront-ils sur l'entreprise et sur ses concurrents? Quelle serait l'incidence sur les résultats de l'entreprise si les clients, les employés ou les autorités de réglementation estimaient que l'entreprise ne parvient pas à relever le défi du changement climatique? Les approbations d'exploitation seraient-elles retardées, comme dans le cas du projet de sables bitumineux Kearn Oil Sands d'Imperial Oil en Alberta, ou limitées à cause de poursuites alléguant que l'entreprise n'avait pas tenu compte des incidences climatiques de ses activités d'exploitation? L'incapacité de fournir l'information sur la teneur en carbone de ses produits pour l'étiquetage pourrait-elle nuire à la compétitivité de l'entreprise?

Il souligne que la complexité de ces incidences entraîne des risques et des possibilités pour ces secteurs d'activités. Certaines entreprises seraient avantagées par un système de réduction du carbone, certaines s'en tireraient mieux avec un système de plafonnement et d'échanges, d'autres pourraient être victimes du changement climatique. Les nouveaux incitatifs gouvernementaux feront croître la «technologie verte», l'énergie renouvelable et l'efficacité énergétique.

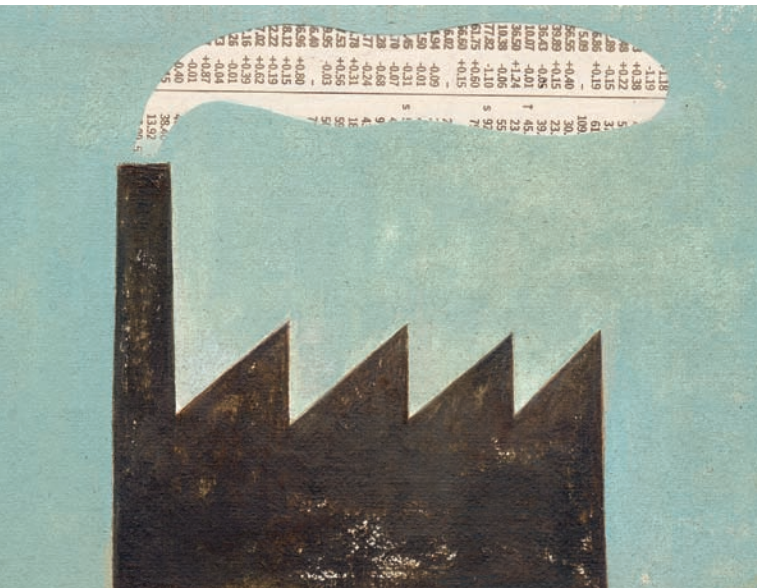
Le changement climatique affectera les finances, la prise de décisions financières et les résultats financiers de bien des manières :

- *Considérations nouvelles en matière d'investissement* : la possibilité de générer et de vendre des crédits de réduction des émissions donne une nouvelle dimension à la prise de décisions d'investissement et rend plus attrayantes des dépenses en immobilisations qui, autrement, n'auraient pas atteint le taux de rendement minimal.
- *Défis nouveaux pour les multinationales* : les entreprises multinationales composeront avec des réglementations sur les émissions et des systèmes d'échanges de droits d'émission, chacun ayant des règles différentes et présentant des possibilités et des risques différents.
- *Considérations nouvelles en matière de fusions et acquisitions* : le changement climatique aura une incidence sur les risques, les possibilités et l'évaluation.
- *Accès à l'assurance* : la possibilité d'obtenir une police d'assurance abordable peut influencer sur les politiques de gestion des risques.
- *Accès aux capitaux* : les banques examinent de plus en plus les risques de changement climatique de leurs portefeuilles de prêts.

### Qu'est-ce que cela signifie pour la profession comptable?

Qu'ils soient cadres supérieurs au sein du service des finances et de la gestion des risques d'une entreprise ou conseillers externes auprès des entreprises, tous les comptables et tous les cabinets comptables devront aider les entreprises à reconnaître les nouvelles catégories de risques et de possibilités de mutation vers une économie à faible teneur en carbone et à y faire face.

Toutefois, pour y arriver, les comptables devront élargir leurs connaissances et leurs compétences. L'ICCA soutient les entreprises et la profession en matière de changement climatique au moyen d'une page de son site Web, d'activités de formation continue et



de publications comme *Note aux cadres supérieurs : Changement climatique et informations connexes; Changement climatique : un sujet brûlant pour les comptables agréés; Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient se poser.*

Les politiques et la réglementation en matière de changement climatique font en sorte qu'il y a un prix à payer pour le carbone. Ce prix, ajouté aux coûts que les entreprises devront assumer pour s'adapter aux effets du changement climatique, aura des répercussions directes sur le résultat de nombreuses entreprises. De nouveaux règlements et instruments économiques (taxes sur le carbone, systèmes de plafonnement et d'échanges, nouveaux codes du bâtiment, normes sur les émissions des carburants) qui ont des incidences sur les activités d'exploitation des entreprises et la compétitivité de leurs produits et services, apparaissent sur les scènes nationales et internationale. Les entreprises analysent des scénarios pour comprendre la stratégie et la gestion des risques liées aux règlements actuels et éventuels. Elles veulent cerner les possibilités, prendre des mesures stratégiques et respecter les obligations de conformité et d'information qui leur seront imposées.

Au Canada, la Colombie-Britannique a instauré une taxe sur le carbone et a rendu obligatoires de nouvelles normes de construction sur l'efficacité énergétique et la gestion efficace de l'eau. Les organismes du secteur public de la Colombie-Britannique doivent afficher un bilan carbone neutre d'ici 2010. La Colombie-Britannique, le Manitoba, l'Ontario et le Québec se sont joints à la Western Climate Initiative, un programme régional de plafonnement et d'échanges. De son côté, l'Alberta a mis en vigueur, le 1<sup>er</sup> juillet 2007, des règlements sur le changement climatique qui établissent des limites pour l'intensité des émissions de GES de certaines industries.

Au palier fédéral, des indices laissent présager que le Canada pourrait suivre l'exemple de tout système que les États-Unis pourraient adopter à l'échelle nationale. Le projet de loi américain, appelé loi Waxman-Markey ou *The American Clean Energy and Security Act of 2009*, propose un régime de plafonnement et d'échanges visant les entités émettant des GES de plus de 25 000 tonnes en équivalents de dioxyde de carbone par année. Les entités non visées par le plafonnement pourraient générer des crédits compensatoires pour

des projets admissibles de réduction des émissions, et ces crédits pourraient être vendus aux entités des secteurs visés à des fins de conformité. Bien que l'harmonisation de notre système éventuel d'échanges de droits d'émission avec celui des États-Unis ou l'établissement d'un lien entre les deux systèmes puisse comporter de nombreux avantages (y compris un marché plus liquide), les économies canadienne et américaine sont très différentes et pourraient requérir des politiques économiques divergentes.

Le prix à payer pour le carbone, édicté par les gouvernements nationaux, aura une incidence sur le commerce international. La perspective de se voir imposer des taxes aux frontières ou des mesures commerciales similaires planera de plus en plus sur les pays dont la réglementation en matière de carbone ne semble pas assez rigoureuse et est donc perçue comme pouvant procurer un avantage concurrentiel en l'absence de mesures commerciales. Ce mois-ci, le sommet international de Copenhague offrira une tribune pour la négociation d'un cadre de limitation des émissions de GES pour les années suivant la première période d'engagement du Protocole de Kyoto, qui se terminera à la fin de 2012. Les États-Unis, la Chine et l'Inde devront intégrer les rangs des pays signataires de tout nouveau cadre. Les plus pauvres de ce monde ont peu contribué aux émissions mondiales de GES, mais ils sont les plus vulnérables aux effets du changement climatique. Ils s'attendent à ce que les pays développés, responsables de la majorité des émissions mondiales de GES depuis la révolution industrielle, supportent le poids économique des mesures à prendre pour réduire les émissions de ces gaz et stabiliser le réchauffement de la planète au cours de ce siècle.

Le Canada est responsable d'environ 2 % des émissions mondiales de GES mais, par habitant, le Canada se classe septième au monde. L'Alberta, la Saskatchewan et l'Ontario sont responsables d'environ 70 % des émissions de gaz à effet de serre du Canada. L'accroissement des émissions de l'Alberta est attribuable à l'augmentation de la production de produits pétroliers destinés à l'exportation. Pour l'heure, l'Alberta est responsable du tiers environ des émissions de GES du pays et de 40 % des émissions industrielles. Selon les projections, le pourcentage attribuable à l'Alberta s'accroîtra au cours des années à venir, en partie parce que la mise en valeur des sables bitumineux génère plus d'émissions de GES que les méthodes classiques de production du pétrole. Les exploitants canadiens de sables bitumineux ressentent la pression. Les campagnes internationales de la société civile, les investisseurs éthiques, les banques et les sociétés d'assurance s'intéressent grandement à la durabilité environnementale des mines de sables bitumineux et à son incidence sur les émissions de GES au Canada.

#### Qu'est-ce que cela signifie pour la profession comptable?

Les membres de la profession comptable devront évaluer les incidences financières des règlements existants et éventuels en matière de changement climatique, et notamment les règlements applicables aux entreprises, aux secteurs d'activité et aux gouvernements. Comme dans le cas des instruments économiques comme les taxes et les programmes incitatifs, les professionnels comptables devront se familiariser avec les nouvelles politiques et les nouveaux mécanismes de la réglementation, afin d'aider les entreprises à s'y conformer ou à les conseiller sur les options susceptibles de réduire au minimum les incidences de cette réglementation sur leur exploitation et leurs finances. L'ICCA a participé activement aux



appels à commentaires liés aux documents de travail et aux projets de règlements gouvernementaux. Il a aussi fourni de l'information technique aux ministères quant aux incidences (sur la fiscalité, la comptabilité et la certification) des mécanismes réglementaires possibles et proposés.

### Information

Le changement climatique présente de nouveaux défis en matière d'évaluation et d'information pour les entreprises et leurs comptables. L'entreprise devra mesurer ses émissions de GES, présenter cette information, comptabiliser les incidences financières des opérations effectuées en vertu de la réglementation et des mécanismes d'échanges de droits d'émission, concevoir et mettre en application de nouvelles mesures de performance (des indicateurs clés de performance) et s'assurer que les informations communiquées aux marchés financiers comprennent tous les renseignements pertinents sur les risques importants et la performance.

La direction et le conseil d'administration ont besoin d'informations et de mesures de performance fiables pour prendre des décisions éclairées, surveiller les enjeux du changement climatique et anticiper leur incidence future sur les résultats de l'entreprise. Les investisseurs cherchent de plus en plus à obtenir de l'information fiable sur les risques et les incidences de ce changement climatique quant au résultat net, en plus de l'information obligatoire fournie par les entreprises dans les documents périodiques remis aux autorités en valeurs mobilières. Il existe des incertitudes et des imprécisions importantes dans la mesure des émissions de GES et dans la présentation de l'information à cet égard.

On constate généralement l'absence de systèmes d'information, de contrôles et de processus efficaces assurant une collecte de données fiables. Il importe donc de faire effectuer une vérification indépendante pour fournir aux autorités de réglementation et aux investisseurs une assurance raisonnable de la fiabilité de l'information de ces émissions. Dans le cadre d'une stratégie de gestion du

risque lié à la crédibilité de l'inventaire des GES ou à la conformité aux programmes de plafonnement, d'échanges et de compensation du gouvernement, on doit faire effectuer une vérification indépendante de l'inventaire, des bases de référence des projets et des réductions d'émissions pour s'assurer qu'ils répondent aux exigences réglementaires et que les crédits négociables sont émis uniquement lorsqu'il y a lieu.

La vérification des émissions de GES requiert habituellement le recours à une équipe multidisciplinaire qui peut être formée de comptables agréés, d'ingénieurs et de forestiers. Ce sont donc des organismes qui seront accrédités comme vérificateurs. Le processus d'accréditation doit reposer sur une approche de vérification par équipe, être rigoureux, acceptable et uniforme à l'échelle internationale. Il doit traduire la nécessité, pour les équipes de vérification, d'appliquer des normes et des principes de vérification professionnels, d'exercer un jugement professionnel et d'avoir les compétences requises par leur fonction. Les normes de vérification liées à la certification de l'information sur les émissions de GES doivent être rigoureuses et reconnues à l'échelle internationale.

La réglementation instaurée par les gouvernements et les transactions sur le marché généreront des passifs, des actifs, des produits et des charges que les entreprises devront présenter dans leurs états financiers. Celles-ci auront donc besoin de normes et de lignes directrices pour rendre compte de ces nouvelles transactions. Par exemple, les droits d'émission obtenus aux enchères et ceux obtenus gratuitement seront comptabilisés différemment dans les états financiers de l'entreprise. Les droits obtenus gratuitement seront probablement comptabilisés comme des subventions gouvernementales, ce qui aura des répercussions sur la mesure du bénéfice net. Il y a un manque de directives claires sur la comptabilisation des transactions ayant trait aux GES et conclues dans le cadre du système d'échanges de droits d'émission, d'où la diversité des méthodes comptables utilisées. Le manque d'uniformité des méthodes comptables peut, selon l'importance des éléments considérés, être

## Sommaire des initiatives de l'ICCA en matière de changement climatique

### 1997-1999

L'ICCA est présent en tant qu'observateur dans le cadre du projet pilote d'échanges de droits d'émission de l'Ontario.

### 2002

L'ICCA et l'International Emissions Trading Association (IETA) parrainent une rencontre de représentants de l'industrie, de normalisateurs comptables et de cabinets comptables sur la comptabilisation des émissions de GES.

### 2003 à 2004

Les rapports internationaux du Carbon Disclosure Project soulignent le leadership de l'ICCA au sein de la profession comptable dans le dossier de la comptabilisation et de la communication de l'information sur les émissions de GES et le changement climatique.

### 2003 à 2004

L'ICCA participe aux activités d'un groupe de travail mixte avec l'American Institute of Certified Public Accountants pour la production du *Guide du praticien : Missions de vérification de l'information sur les émissions de gaz à effet de serre*.

### 2005

Un mémoire de l'ICCA sur les questions de comptabilité du secteur public liées au protocole de Kyoto est présenté au Conseil des normes comptables internationales du secteur public.

### 2005

Le document de travail *Informations à fournir dans le rapport de gestion sur l'incidence financière des changements climatiques et d'autres questions environnementales* est publié pour aider les émetteurs assujettis; il est fondé sur les lignes directrices de l'ICCA sur le rapport de gestion.

problématique pour les utilisateurs internes et externes des états financiers qui voudraient juger des flux de trésorerie, des résultats et de la situation financière de l'entreprise. Une gestion efficace des enjeux du changement climatique nécessite une information fiable sur les émissions réelles de GES ainsi que la conception et l'utilisation de nouvelles mesures de performance ou d'indicateurs clés de performance (ICP) pertinents et fiables pour rendre compte des progrès réalisés par rapport aux cibles. Par exemple, les ICP pourraient mesurer les émissions de GES par unité produite (l'intensité), la consommation d'énergie, les frais de recherche et de développement liés à la technologie et les investissements dans les nouvelles technologies énergétiques. Comme le dit le dicton, on ne gère bien que ce que l'on peut mesurer.

Le changement climatique soulève de nouvelles questions sur l'information communiquée à l'externe, qu'elle soit obligatoire ou volontaire. Il existe deux grandes catégories d'informations obligatoires : les rapports d'information continue destinés aux marchés financiers et les documents exigés en vertu de la réglementation gouvernementale sur le changement climatique. De nombreuses entreprises fournissent des informations qui dépassent celles requises par les autorités en valeurs mobilières ou les ministères et organismes publics. L'information volontaire peut être communiquée dans les réponses à des questionnaires comme ceux du Carbon Disclosure Project (qui recueille de l'information sur le changement climatique auprès des entreprises du monde entier. Pour de plus amples renseignements, on peut consulter le [www.cdproject.net/canada.asp](http://www.cdproject.net/canada.asp)), dans des rapports distincts sur le développement durable et le changement climatique, et sur le site Web des entreprises.

Les informations contenues dans les rapports volontaires doivent aussi être fournies en temps opportun dans les rapports obligatoires. L'information volontaire fournie dans les rapports externes doit être fiable et conforme aux exigences des Autorités canadiennes en valeurs mobilières applicables à l'information prospective.

Les développements concernant les autorités en valeurs mobilières des États-Unis pourraient avoir des conséquences pour les entreprises canadiennes inscrites à une bourse américaine. En juin 2009, 41 signataires, y compris des fonds de pension publics, des trésoriers d'État, des contrôleurs, des gestionnaires d'actifs, des fondations et autres investisseurs institutionnels, qui détiennent des actifs sous gestion de quelque 1,4 billion de dollars américains, ont écrit à la Securities and Exchange Commission des États-Unis pour lui demander d'étudier la question des informations à fournir par les entreprises, dans les documents exigés par les autorités en valeurs mobilières, sur les risques liés au changement climatique et les autres risques environnementaux, risques sociaux et risques de gouvernance importants. La lettre faisait suite à la publication de deux analyses démontrant que les sociétés figurant au classement S&P 500, y compris celles qui sont le plus exposées aux risques et aux possibilités en matière de changement climatique, fournissent aux investisseurs peu d'informations à cet égard. Cette lettre ne constitue que la dernière de plusieurs tentatives pour inciter la SEC à s'engager dans cette voie, et certains signes indiquent que celle-ci commence à étudier sérieusement la question.

Entre-temps, la National Association of Insurance Commissioners des États-Unis a approuvé, le 17 mars 2009, une disposition obligeant les sociétés d'assurance à fournir aux autorités de réglementation et aux investisseurs des informations sur leurs risques financiers liés au changement climatique et sur les mesures prises afin de gérer ces risques. Toutes les sociétés d'assurance dont les primes annuelles se chiffrent à plus de 500 millions \$ US devront remplir le questionnaire *Insurer Climate Risk Disclosure Survey* chaque année. Cette initiative américaine pourrait avoir une incidence sur les coûts futurs de l'assurance et donc sur les entreprises canadiennes.

Au Canada, certaines autorités en valeurs mobilières ont indiqué vouloir porter une attention accrue aux informations sur les questions environnementales lors de leur examen des dossiers d'information continue. Toutefois, elles n'ont pas encore instauré de règles

## 2006

Le rapport *Canada 280* (publié par le Conference Board du Canada) du Carbon Disclosure Project fait état des prises de position et recherches pertinentes de l'ICCA.

## 2008

Publication de *Note aux cadres supérieurs : Changement climatique et informations connexes*.

## 2008

L'ICCA est membre du Groupe de travail technique du Climate Disclosure Standards Board, issu du Forum économique mondial.

## 2008 et 2009

L'ICCA participe aux activités du groupe consultatif canadien du Carbon Disclosure Project liées aux rapports du CDP 2008 et 2009, *Canada 200* (publiés par le Conference Board du Canada).

## 2008

Publication de *Améliorer son rapport de gestion : Informations à fournir sur le changement climatique*.

## 2009

Le Climate Disclosure Standards Board a publié un exposé-sondage dans lequel il cite la publication *Améliorer son rapport de gestion : Informations à fournir sur le changement climatique* de l'ICCA.

## 2009

Publication de *Cahier d'information sur le changement climatique : questions que les administrateurs devraient poser*.

particulières quant aux informations à fournir sur le changement climatique, en dehors de celles déjà intégrées dans les obligations d'information actuelles relatives à la notice annuelle et au rapport de gestion. Les investisseurs institutionnels du Canada n'ont pas encore fait parvenir de lettres ou de pétitions similaires à celles présentées à la SEC. En avril 2009, toutefois, l'Assemblée législative de l'Ontario a approuvé à l'unanimité une proposition d'un député qui demandait à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario de revoir le caractère des règles d'informations à fournir sur les risques environnementaux, risques sociaux et risques de gouvernance, et

services prendre de nouvelles dimensions, et pourront appliquer leurs compétences traditionnelles. Dans le cadre de la vérification d'états financiers d'entreprises, les vérificateurs pourraient devoir traiter de nouvelles opérations et, par conséquent, gérer les risques professionnels connexes.

Les grands cabinets comptables mettent en place des divisions qui offriront des services de communication et de certification de l'information sur le changement climatique et des services-conseils connexes en stratégie et gestion des risques. Le tableau résumant les initiatives de l'ICCA en matière de changement climatique de-

## ...un des principaux obstacles à la communication d'informations sur le changement climatique aux marchés financiers est l'absence de cadre élaboré à l'échelle internationale...

d'indiquer, dans un rapport à déposer au plus tard en janvier 2010, les mesures de la Commission pour améliorer ces règles. À ce jour, un des principaux obstacles à la communication d'informations sur le changement climatique aux marchés financiers est l'absence de cadre élaboré à l'échelle internationale pour la présentation de telles informations dans les principaux rapports annuels des entreprises. En 2007, le Forum économique mondial et plusieurs autres organismes internationaux ont formé le Climate Disclosure Standards Board (CDSB), conseil regroupant de nombreux intervenants, qui vise à faire évoluer la communication d'informations sur le changement climatique dans les principaux rapports en élaborant un cadre de référence mondial pour les rapports des entreprises sur cette question. L'obligation d'adopter un tel cadre et de le mettre en application pourrait, comme dans le cas de l'adoption des normes IFRS, être intégrée à la législation de tout pays ou territoire (le Canada, par exemple) et se traduire par un complément d'information aux rapports de gestion. Le CDSB a publié son premier exposé-sondage sur ce cadre en mai 2009. Il est encore trop tôt pour évaluer le résultat de cette audacieuse initiative.

### Qu'est-ce que cela signifie pour la profession comptable?

L'International Accounting Standards Board (IASB) et le Financial Accounting Standards Board (FASB) des États-Unis dirigent un projet conjoint pour l'élaboration de directives détaillées sur la comptabilisation des échanges de droits d'émission.

Le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) élabore actuellement des normes pour les missions d'assurance sur l'information relative aux émissions de carbone. Il devrait publier un exposé-sondage en 2010 qui soulèvera des questions sur l'incertitude, le risque et l'incidence du contrôle interne sur les missions d'assurance. Cet exposé-sondage devrait souligner les éléments clés des dispositions du code d'éthique professionnelle, y compris les questions d'indépendance et de conflits d'intérêt. Les comptables en entreprise sont confrontés aux nouveaux défis de l'évaluation et de l'information financière.

Les cabinets comptables qui agissent comme conseillers en comptabilité et en information financière et comme fournisseurs indépendants de services de certification, verront leur rôle et leurs

puis le milieu des années 90 indique qu'il a largement contribué à l'étude des questions sur la mesure, la présentation et la vérification de l'information sur le sujet. L'ICCA a participé à l'élaboration des normes ISO 14064, 14065 et 14066 sur la mesure, la présentation et la vérification de l'information sur les émissions de GES. Un des membres du groupe consultatif chargé de l'examen des projets de normes d'assurance de l'IAASB vient de l'ICCA. En 2003, l'ICCA et l'AICPA ont publié un guide du praticien sur la vérification de l'information relative aux émissions de GES. En 2008, l'ICCA a publié le document *Améliorer son rapport de gestion : Informations à fournir sur le changement climatique* pour aider les préparateurs de rapports de gestion. L'ICCA est membre du Groupe de travail technique du Climate Disclosure Standards Board et il a contribué à l'élaboration de l'exposé-sondage de mai 2009 (qui comporte de nombreux renvois aux lignes directrices de 2008 de l'ICCA sur les informations à fournir sur le changement climatique dans le rapport de gestion).

### Rôles

Les rôles et responsabilités du conseil d'administration, du chef de la direction, du chef des finances et des vérificateurs internes et externes prennent maintenant en compte les incidences du changement climatique sur les entreprises qui ont retenu leurs services. Pour s'acquitter de leur rôle de surveillance, les administrateurs doivent posséder une connaissance et une compréhension solides des activités de l'entreprise et de la façon dont ces activités pourraient être touchées par le changement climatique. Les administrateurs devraient approfondir leur compréhension :

- des questions soulevées par le changement climatique;
- de la façon dont ces questions influent sur la gestion des risques et la stratégie de l'entreprise;
- de leur incidence sur la performance financière de l'entreprise;
- des communications externes pour informer les investisseurs;
- du caractère adéquat des systèmes d'information et des contrôles internes pour gérer l'information sur le changement climatique.

Le chef de la direction et le chef des finances doivent prendre des mesures concrètes à l'égard des incidences du changement climatique et de la réglementation correspondante sur les stratégies, les risques, les occasions d'affaires et la performance financière de

L'entreprise, en plus de fournir aux marchés financiers de l'information pertinente et fiable qui respecte les obligations d'information des autorités en valeurs mobilières (y compris les attestations des documents) et répond aux attentes des investisseurs. Au sein des entreprises, le vocabulaire du changement climatique doit faire partie de la langue des affaires au quotidien. Une étude de recherche sur la gestion de la performance environnementale publiée par l'ICCA en 2001, *Performance environnementale – Mieux gérer ce qui compte*, avait révélé le besoin d'améliorer la communication entre le chef du service de l'environnement et le chef des finances. Les enjeux du changement climatique en font un impératif incontournable.

Les vérificateurs internes et externes devront créer une importante infrastructure. Les premiers devront évaluer la fiabilité de l'information sur les émissions de GES ainsi que celle des systèmes, contrôles et procédures qui génèrent cette information. Les seconds

devront s'assurer qu'ils ont les compétences requises pour vérifier l'information sur les émissions de GES et les incidences des transactions relatives au changement climatique sur les états financiers. La collaboration stratégique et opérationnelle de l'ICCA avec les ordres et instituts provinciaux des comptables agréés permettra à la profession de demeurer à l'avant-garde. Cette nouvelle économie à faible teneur en carbone constitue une excellente occasion d'aider les entreprises, les investisseurs et les autorités de réglementation à relever les défis du changement climatique.

Julie Desjardins, CA, et Alan Willis, CA, sont consultants indépendants dans les domaines du développement durable et de l'information d'entreprise. Ils participent à l'élaboration de toutes les publications et initiatives de l'ICCA sur le changement climatique depuis 1997.

# Vous devrez trouver une autre utilité à votre classeur.

## Fini la paperasse avec HyperDocs!

Augmentez votre efficacité et économisez temps et argent en reliant tous les documents aux déclarations de revenus avec la nouvelle fonctionnalité HyperDocs de ProFile. Offert GRATUITEMENT dans ProFile Plus, HyperDocs est une autre innovation qui continue de faire de ProFile le premier choix de 12 000 professionnels de l'impôt comme vous.

Visitez [www.profilefrancais.intuit.ca/CA](http://www.profilefrancais.intuit.ca/CA) pour voir la démonstration de HyperDocs.



Achetez maintenant  
et économisez

# 50 \$

sur le prix de tout logiciel  
ProFile T1 ou T1/TP1<sup>1</sup>.

**1-866-800-7818**

Jusqu'au 15  
décembre, 2009

# PROFILE®

Le pouvoir d'un faire plus.

# intuit

1. Offre spéciale valable uniquement pour les logiciels ProFile T1 ou T1/TP1 de l'année fiscale 2009. Option PayezPourUn (déclarations individuelles) exclue. Offre en vigueur jusqu'au 15 décembre 2009 à minuit (HNE).



## L'incidence économique d'un virage vert

Le sommet de Copenhague pourrait être déterminant pour l'avenir des politiques environnementales au Canada et aux États-Unis\*



Le Canada a augmenté ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 26,2 % entre 1990 et 2007, et souhaite maintenant les réduire de 20 % d'ici 2020 par rapport aux niveaux de 2006. Pour faire marche arrière, le pays devra s'engager dans un véritable virage vert et attribuer une valeur économique à la vertu écologique. La fiscalité verte est l'un des rares moyens dont il dispose pour y parvenir.

Si, par le passé, le Canada et les États-Unis n'ont pas vraiment recouru à la fiscalité verte et au principe du pollueur-payeur (PPP), ils semblent maintenant de plus en plus enclins à prendre cette voie.

L'administration Obama souhaite par exemple imposer des taxes carbone sur les produits provenant de pays n'ayant pas pris d'engagements pour limiter leurs émissions de GES. De son côté, Ottawa soutient que les mesures qu'il

adoptera seront comparables à celles de ses partenaires commerciaux, les États-Unis étant le plus important.

Les CA doivent continuellement intégrer de nouveaux réflexes à leur raisonnement comptable. Dans le contexte économique, politique et environnemental actuel, ceux qui s'intéresseront à la fiscalité verte auront la cote. La période de transition s'annonce longue et ces CA pourront offrir de judicieux conseils à leurs clients afin d'atténuer les contre-coups économiques du virage vert, tout en profitant d'un nouveau créneau de marché.

Les questions et les réponses qui suivent permettent de mieux comprendre la position qu'adoptera le Canada lors de la prochaine conférence internationale sur le climat.

*En quoi consiste la 15<sup>e</sup> Conférence des parties (COP) qui aura lieu à Copenhague, au Danemark, en décembre 2009?*

En parlant de la 15<sup>e</sup> COP, le secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-moon, s'est adressé ainsi aux pays participants lors de

L'ouverture du Sommet sur les changements climatiques à New York le 22 septembre dernier : «Vous avez le pouvoir d'ouvrir un chemin plus sûr, durable et prospère pour cette génération et celles qui suivent. Le moment est venu pour vous d'agir.»

La conférence COP 15 est le nom du sommet de Copenhague qui se tiendra du 7 au 18 décembre 2009 au Bella Center dans la capitale danoise. L'événement réunira 192 pays et plus de 15 000 participants officiels, sans compter les journalistes et les activistes.

Cette COP est importante car les engagements pris en vertu du Protocole de Kyoto cesseront après 2012. Un second accord est indispensable afin d'éviter un vide juridique et de graves conséquences écologiques, politiques et économiques qui pourraient s'ensuivre. En ce qui concerne l'avenir post-Kyoto, les négociations ont débuté à Bali lors de la COP 13 en décembre 2007.

La COP 15 devait faire aboutir les pourparlers, ce qui laisserait suffisamment de temps pour le processus de ratification et pour optimiser les chances de l'entrée en vigueur d'une nouvelle entente dès 2012. Ce calendrier s'inspire de l'expérience passée qui a démontré que les négociations internationales pouvaient s'étendre sur deux ans et qu'un délai additionnel de deux ans était nécessaire pour ratifier l'accord.

*Comment évoluent les négociations internationales qui ont trait aux changements climatiques?*

Alors qu'il ne reste que quelques jours avant la tenue de la COP 15, l'état des négociations est inquiétant. Plusieurs questions demeurent sans réponse.

Par exemple, les pays industrialisés s'entendent-ils sur des objectifs communs ambitieux de réduction de leurs émissions de GES à moyen terme? Fourniront-ils le financement nécessaire pour aider les pays en développement? Quel sera l'engagement des États-Unis à cet égard?

Pour l'heure, si presque tous les pays du monde reconnaissent que le changement climatique existe et que le problème est d'envergure mondiale, ils n'ont pas encore établi de consensus quant au partage des responsabilités.

En outre, les pays émergents ne cessent de manifester leur mécontentement en dénonçant l'incapacité des pays développés à présenter des propositions concrètes, notamment quant aux mesures pour aider les pays les plus pauvres à lutter contre le réchauffement climatique.

En juillet 2009, au sommet de l'Aquila en Italie, les pays du G8 ont adopté les recommandations du Groupe d'expert intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) pour 2050. Ils ont convenu d'une réduction globale équivalente à 80 % ou plus par rapport à 1990. Par contre, aucune cible globale n'est encore prévue pour 2020.

Aux États-Unis, la Chambre des représentants a adopté l'*American Clean Energy and Security Act of 2009* ou le *Waxman-Markey Bill* visant à réduire les émissions américaines de GES. Ce projet est maintenant à l'étude au Sénat.

*Quel est le plan vert annoncé par le Canada dans le cadre d'une entente post-Kyoto?*

Au moment de mettre sous presse, le Canada proposait de réduire ses émissions de GES de 20 % d'ici 2020 par rapport à 2006, soit de 3 % en-deçà des niveaux adoptés en 1990.

*Comment le Canada atteindra-t-il cet objectif?*

Aux fins de cet ambitieux virage vert, le Canada n'aura vraisemblablement pas d'autre choix que d'adopter une fiscalité plus verte ou encore un système de permis échangeable en mettant en œuvre le principe du pollueur-payeur (PPP), ce qui provoquera des transferts de richesses (voir encadré sur le PPP).

*Pourquoi les transferts de richesses sont-ils des enjeux en ce qui a trait au virage vert canadien ?*

Les transferts de richesses peuvent se manifester entre les marchés ou entre les provinces.

**Transfert de richesse entre les marchés :** Le virage vert canadien imposera nécessairement des coûts additionnels aux producteurs canadiens, ce qui provoquera des déséquilibres concurrentiels sur les marchés interprovinciaux, entre le marché canadien et les marchés étrangers.

#### **Petit rappel sur le principe du pollueur-payeur (PPP)**

Le PPP oblige indirectement les agents économiques à prendre en compte les coûts négatifs par rapport à leurs coûts de production. Dans son application concrète, le défi consiste à repérer le pollueur et à quantifier ses externalités négatives.

L'assiette de coûts doit correspondre aux émissions de polluants ou à la consommation de biens à l'origine de ces émissions. Le taux d'imposition idéal devra donc permettre de réduire la pollution, et ce, de façon optimale.

Par conséquent, ce taux doit être égal au coût marginal des dommages occasionnés afin d'encourager ces agents économiques à mener des actions écologiques dont le coût privé s'avère inférieur au taux d'impôt.

Le principe a été adopté par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 1972, mais son application pleine et entière tarde encore au Canada et aux États-Unis.

Dans le cadre de l'événement *Citoyens de la terre - Conférence de Paris pour une gouvernance écologique mondiale* tenu dans la capitale française en février 2007, Angel Gurría, secrétaire général de l'OCDE, a souligné l'importance d'incorporer le PPP et le rôle des écotaxes dans son application :

«Nous avons besoin que les prix transmettent des signaux sans ambiguïté pour changer de comportement, encourager le développement de nouvelles technologies et renoncer au gaspillage et à la pollution. Les écotaxes, comme la taxe sur le carbone ou d'autres prélèvements au titre des activités polluantes, peuvent avoir une forte incidence. L'OCDE peut d'ailleurs s'enorgueillir d'avoir, par ses travaux, fait évoluer et prospérer le principe "pollueur payeur".»

Par exemple, deux producteurs d'acier pourraient ne plus se situer sur un pied d'égalité si l'un alimente ses fours au charbon et l'autre au biogaz.

En ce qui concerne le principe de transfert de richesses entre les marchés canadien et étrangers, il suffit de penser qu'un produit concurrent plus écologique provient d'un autre pays pour comprendre que certains secteurs d'activité canadiens seraient pénalisés comparativement à d'autres secteurs au pays, mais également par rapport à certains marchés étrangers.

À cet effet, l'Union européenne a déjà brandi la menace de barrières aux importations en provenance de pays plus souples en matière environnementale. De plus, la protection des entreprises américaines est au coeur du projet de loi américain *American Clean Energy and Security Act of 2009*.

Pour atténuer les conséquences négatives des transferts de richesses entre les marchés, plusieurs options s'offrent à Ottawa. Peu importe l'option choisie, il doit respecter les accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les accords commerciaux régionaux comme l'ALENA. Le gouvernement doit aussi préserver la santé de ses finances publiques et respecter l'équilibre budgétaire à long terme. Il pourrait donc :

- proposer une entente internationale en vertu de laquelle les pays signataires imposeraient, à leurs entreprises et à leurs citoyens, un effort écologique et équitable équivalent;
- protéger la compétitivité internationale des entreprises en évitant une trop lourde imposition;
- accorder une attention particulière à l'industrie manufacturière, à l'agriculture ou aux autres entreprises ayant des besoins énergétiques importants;
- privilégier une réforme fiscale écologique qui n'alourdisse pas le fardeau fiscal des entreprises. Ottawa pourrait, par exemple instaurer une taxe sur la pollution et abaisser le taux d'une autre taxe existante.

### Un effort écologique moindre pour certaines provinces?

**S'il veut demeurer le principal pays fournisseur énergétique des États-Unis, le Canada doit exiger un effort écologique moindre aux provinces possédant des sables bitumineux.**

Cependant, les provinces qui ne détiennent pas cette ressource naturelle seraient frappées d'une double pénalité puisque la constitution canadienne prévoit que les redevances des ressources naturelles appartiennent à la province d'où elles sont tirées. Les autres provinces ne profitent de l'exploitation des sables bitumineux que de manière indirecte, soit par l'entremise de l'impôt fédéral sur le revenu, une somme annuelle peu significative. Par exemple, en 2007, l'impôt perçu par le gouvernement fédéral pour les activités d'extraction de pétrole et de gaz totalisait 2,2 milliards de dollars, soit moins de 1 % des revenus de l'État ou 1,3 % des revenus de l'industrie.

### L'importance de la sécurité énergétique pour les États-Unis

**L'insécurité énergétique est le talon d'Achille de la domination économique américaine et la dépendance pétrolière constitue une menace à la sécurité du pays.**

En 2006, Barack Obama, alors sénateur, avait dit : «Pour savoir à quel danger nous expose notre dépendance au pétrole, il suffit de laisser la parole à nos ennemis. "Le pétrole est le cordon ombilical, l'artère vitale des croisés modernes." Ce sont les mots d'Al-Qaïda.

«Centrez vos opérations sur le pétrole, surtout en Irak et dans la région du Golfe, car ils en suffoqueront et mourront d'eux-mêmes.» Ce sont les mots d'Oussama ben Laden.

«Ces propos témoignent d'abord et avant tout d'une prise de conscience, partagée par le reste du monde, qu'en dépit de leur prééminence militaire et économique, les États-Unis, le pays le plus puissant de la terre, ont un talon d'Achille, ce pétrole sans lequel nous ne pouvons survivre.»

**Transfert de richesse entre les provinces :** Aux fins d'un virage vert canadien, les provinces entretiennent des intérêts divergents. L'Alberta préférera un système provincial qui perçoit un impôt sur les GES, ce qui lui permettrait ainsi de conserver ses revenus fiscaux et de limiter les fuites de capitaux.

Pour leur part, le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique bénéficieront davantage d'un impôt national géré par le gouvernement du Canada. Il y a aussi lieu de croire que le Manitoba, la Colombie-Britannique et le Québec désireront mettre en valeur leur force hydroélectrique pour obtenir un avantage concurrentiel.

Afin d'atténuer les conséquences négatives des transferts de richesses provinciaux, plusieurs options s'offrent à Ottawa.

Il peut :

- établir un partage équitable des quotas de GES entre les provinces et ainsi réduire les disparités et les tensions régionales (voir réponse à la question suivante);
- adopter un système provincial de répartition des revenus afin que les provinces atténuent les problèmes de transferts de richesses;
- implanter un système national de répartition des revenus qui puisse transférer les revenus aux provinces en appliquant une baisse des impôts, des taxes, des dépenses publiques ou encore un remboursement de la dette.

*Un «Green Deal» nord-américain constitue-t-il une solution?* Même si jusqu'à présent, un effort écologique réduit favorable à l'Alberta et à la Saskatchewan peut être justifié (voir encadré «Un effort écologique moindre pour certaines provinces?»), il est peu probable que les autres provinces canadiennes ou d'autres pays acceptent d'assumer les coûts économiques et écologiques qui pourraient en découler. C'est pourquoi un «Green Deal» nord-américain pourrait être une option intéressante tant pour le Canada



et ses provinces que pour les États-Unis. Depuis 1997, l'effort écologique lié aux réductions de GES a toujours été plus exigeant au Canada qu'aux États-Unis, et il semble que cet écart ait quadruplé en 2009.

Cette situation pourrait entraîner des conséquences économiques pour le Canada. Par exemple, en 2007, selon Environnement Canada, le pays émettait 747 millions de tonnes de GES. Donc, si l'on présume qu'une tonne vaut 100 \$, une réduction de 1 % sous le niveau des GES de 2007 représente une économie de 7,47 millions de tonnes, soit 747 millions \$ annuellement pour la population canadienne.

Les sables bitumineux jouent un rôle dans la sécurité énergétique américaine. À cet effet, il faut savoir que 83 % du pétrole canadien issu des sables bitumineux est exporté aux États-Unis et que cette industrie est l'une des principales causes de la croissance des émissions de GES au Canada.

Sous réserve de découvertes technologiques économiquement réalisables, une cible canadienne trop élevée entraînerait des conséquences préjudiciables aux États-Unis, comme :

- la rareté du pétrole canadien : L'Alberta et la Saskatchewan devront participer plus amplement à l'effort écologique canadien, ce qui entraînera une diminution de leur production pétrolière;
- la réduction de la fiabilité pétrolière canadienne : Plus la cible de réduction est élevée pour le Canada, plus le pays subit des transferts de richesses et d'incidences négatives à la suite de la réduction de sa production pétrolière, affaiblissant ainsi sa stabilité politique et économique.

La capacité de payer des États-Unis et le profil GES par Américain sont également des raisons démontrant la nécessité d'adopter une cible canadienne moins contraignante que la cible américaine.

La capacité de payer des Américains est plus élevée que celle des Canadiens. En 2008, selon le Fond monétaire international, le PIB par habitant s'élevait à 47 440 US \$ pour l'Américain moyen alors qu'il se chiffrait à 45 085 US \$ pour le Canadien moyen.

Par ailleurs, selon le document *Indicateurs clés de l'environnement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) 2008*, les émissions de GES par habitant aux États-Unis demeurent plus élevées que celles de chaque habitant au Canada, en dépit de l'augmentation plus rapide des émissions de GES au Canada depuis 1990.

Bien que le Protocole de Kyoto permette ce type de cible spécifique, seule l'Union européenne s'est prévaluée de ce droit et elle a annoncé qu'elle répètera l'expérience en vue d'une entente Post-Kyoto. Même si le Canada et les États-Unis n'ont pas de marché commun ni

d'autorités politiques communes, ils peuvent tirer profit de l'expérience européenne. Leurs économies sont fortement intégrées en vertu de l'ALENA et de par leur vaste commerce international. Ils ont aussi une longue histoire de relations commerciales.

Qu'on assiste ou non un jour à l'adoption d'un «Green Deal» nord-américain, les régimes économiques actuels prévoient une facture énergétique plus importante pour les États-Unis. Ils devront également assumer la plus importante part des dépenses écologiques canadiennes nouvellement imposées quant à l'exploitation des sables bitumineux au Canada. En somme, de deux choses l'une : ce seront, soit les profits ou les prix, ou une combinaison des deux qui absorberont les coûts écologiques d'une réforme à venir. L'utilisation de cibles pour abaisser les efforts écologiques demandés aux provinces possédant des sables bitumineux s'harmonise donc avec la pensée économique, tout en solutionnant le problème de l'insécurité énergétique, économique et politique nord-américaine.

\* Les données de cet article étaient à jour au moment de mettre sous presse, soit le 30 octobre dernier.

Julie Larocque est avocate, M.Fisc. chez AGORA, Services de fiscalité à Montréal. François Therriault est avocat, D.E.S.S. (Fisc.) au même cabinet. Brigitte Alepin, M. Fisc. MPA, CA, préside le cabinet AGORA, Services de fiscalité inc. et dirige la rubrique Fiscalité-PME de *CAMagazine*.



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

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



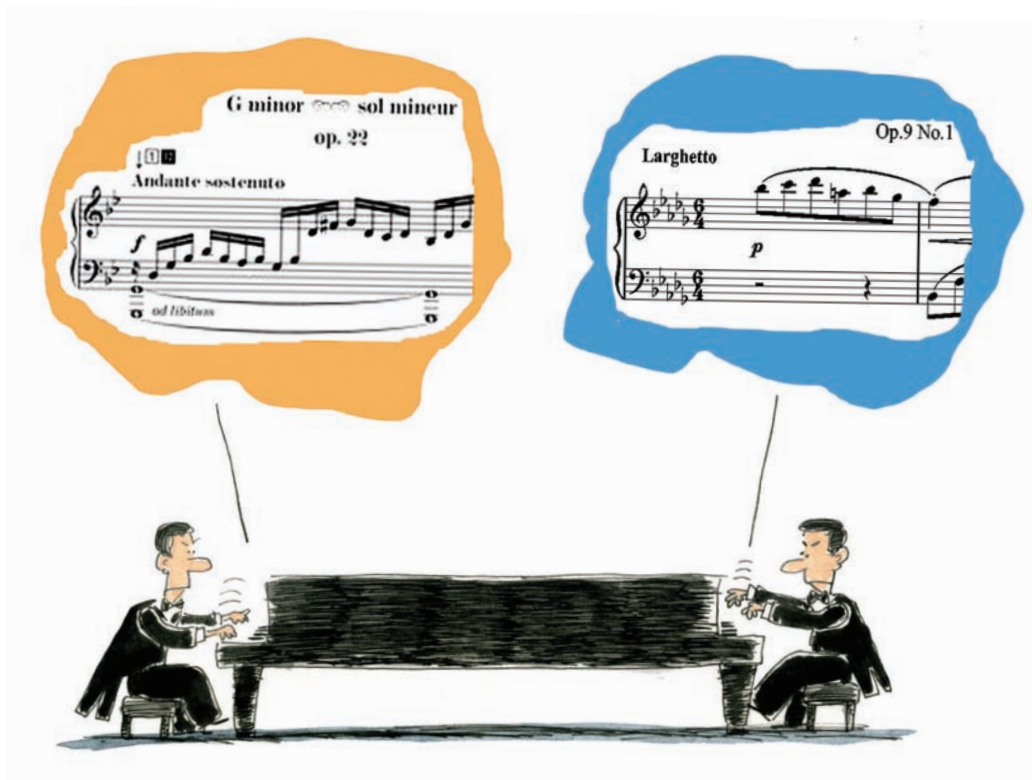
**ENGEL-CHEVALIER**  
PROTECTION DU PATRIMOINE • WEALTH PROTECTION

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



## Prix de transfert et mondialisation

Le nombre de pays ayant adopté des règles sur la documentation des prix de transfert est passé de 5 à 38 entre 1997 et 2007



Les sondages mondiaux effectués par Ernst & Young révèlent que les prix de transfert demeurent le premier sujet d'intérêt des multinationales en matière de fiscalité. Ce facteur n'est guère surprenant si l'on tient compte de l'augmentation du nombre de pays, qui est passé à plus de 38 en 2007, comparativement à cinq en 1997, qui ont adopté des règles sur la documentation des prix de transfert.

Bien que les notions théoriques plus larges relatives aux prix de transfert, comme le principe de pleine concurrence, rallient généralement les pays, c'est dans leur application dans l'environnement politique et juridique particulier d'un pays donné que la divergence de vues des diverses autorités devient évidente.

En fait, il est de plus en plus difficile pour les multinationales de déterminer et d'utiliser des politiques de prix de transfert acceptables dans tous les pays où elles ont des activités. L'harmonisation pose aussi problème aux spécialistes en prix de transfert qui essaient de documenter la politique de la multinationale à cet égard de la façon la plus rapide et la plus pratique.

Ces tendances, conjuguées à l'accroissement des exigences de nombreux pays en matière de documentation, ont incité les autorités et les groupes d'intérêt à chercher des façons d'en réduire au minimum les conséquences négatives pour les multinationales. Comme la plupart des pays adhèrent, dans les grandes lignes, au principe de pleine concurrence, plusieurs gouvernements, incluant ceux du Canada et des États-Unis, ont tenté d'alléger le fardeau de l'observation et de réduire le risque de controverse.

En plus des efforts faits par les pays, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié des lignes directrices sous la forme de documents de discussion portant sur l'attribution des bénéfices aux établissements stables, l'analyse de sociétés et de données comparables, l'utilisation de méthodes transactionnelles fondées sur le bénéfice pour démontrer l'application du principe de pleine concurrence et l'incidence des réorganisations d'entreprises sur les prix de transfert.

Pour assurer une meilleure harmonisation des principes relatifs aux prix de transfert, les gouvernements américain et canadien ont conclu un protocole d'entente (PE) en 2006 sur la procédure d'accord amiable (PAA) prévue dans la convention Canada-États-Unis pour éviter la double imposition, afin de régler les différends.

Le PE visait à clarifier l'approche à retenir pour régler les différends dans le cadre de la PAA. Cependant, en pratique, le PE n'a pas réussi à régler les différends entre les deux pays ni à fournir plus d'éclaircissements. Ce PE a été suivi par le 5<sup>e</sup> protocole à la convention fiscale Canada-États-Unis, signé le 21 septembre 2007.

En termes généraux, les dispositions pertinentes du 5<sup>e</sup> protocole précisent que les gouvernements des États-Unis et du Canada ont convenu de soumettre à l'arbitrage obligatoire et exécutoire les différends qui ne sont pas entièrement réglés.

Sauf si les autorités se sont entendues sur une autre date, une affaire ne sera pas soumise à l'arbitrage avant deux ans suivant la date du début de celle-ci. À ce stade-ci, comme l'efficacité de la procédure n'est pas connue, les parties pourraient hésiter à se soumettre à l'arbitrage à cause de l'incertitude du résultat.

Parmi les autres efforts pour une harmonisation améliorée, mentionnons l'initiative des membres de la Pacific Association of Tax Administrators (PATA), dont font partie l'Australie, le Canada, le Japon et les États-Unis, en vue d'établir une documentation standard des prix de transfert qui, si elle est utilisée, devrait satisfaire aux exigences documentaires des États membres.

En dépit de l'optimisme qui, au départ en 2004, entourait l'introduction des règles de la PATA, en pratique, les multinationales et les conseillers ne les ont généralement pas adoptées parce que l'observation des principes énoncés dans la documentation standard de la PATA n'empêchera pas l'administration fiscale d'un membre de cette organisation d'effectuer un redressement des prix de transfert, au besoin. Aussi, le processus de la PATA ne devrait pas être confondu avec une entente anticipée en matière de prix de transfert.

Nonobstant les efforts d'harmonisation décrits ci-dessus, les différences dans la législation, la réglementation, les pratiques et l'administration continuent d'exposer les multinationales au risque de contestation de leurs prix de transfert dans différents pays. La situation risque de s'aggraver, compte tenu de la crise économique actuelle et de la nécessité, pour la plupart des administrations fiscales, de trouver des façons de financer leur administration interne à une période où une hausse des taux d'imposition serait politiquement inacceptable.

Des cas précis susceptibles de susciter un différend pour les contribuables américains et leurs filiales canadiennes découlent des récents changements apportés aux États-Unis au traitement de la facturation des frais de certains services et à l'approche américaine concernant les arrangements de participation au coût.

En ce qui a trait à la facturation de services fournis par une multinationale dont le siège est aux États-Unis à une filiale hors du territoire américain, trois enjeux risquent de susciter une vive controverse, à savoir les modifications apportées aux critères à appliquer pour déterminer quels services peuvent être facturés «au coût seulement», le traitement des activités des actionnaires et la nécessité de tenir compte de la rémunération en actions.

Le 31 juillet 2009, l'Internal Revenue Service (IRS) et le département américain du Trésor ont rendu publics des règlements définitifs sur le revenu imposable tiré d'opérations de services contrôlées. Selon ces règlements, pour que des services puissent être facturés «au coût seulement», les quatre conditions suivantes doivent être réunies :

- le service doit être couvert et donc admissible (la liste blanche), ou être un service admissible couvert à marge réduite;

## **... il est de plus en plus difficile pour les multinationales de déterminer et d'utiliser des politiques de prix de transfert acceptables dans tous les pays où elles ont des activités.**

- l'activité de service ne doit pas être expressément exclue par les règlements (la liste noire);
- le service doit être jugé par le contribuable, en vertu de la «règle de l'appréciation commerciale» comme n'étant pas essentiel au succès ou à l'échec de l'entreprise, et il doit correspondre aux compétences de base de la société et faire partie de l'avantage concurrentiel de celle-ci;
- les livres et registres adéquats doivent être tenus.

Il est donc probable qu'il faudra dorénavant majorer le coût de base de certains services qui, historiquement, étaient facturés au coût seulement.

Cette façon de faire risque de susciter une certaine résistance au Canada en particulier, car l'Agence du revenu du Canada (ARC) semble préférer qu'un grand nombre de ces services soient facturés au coût, à la lumière du principe de l'OCDE selon lequel les services sous-jacents ont un caractère routinier et ne représentent pas des services à valeur ajoutée élevée.

Les règlements définitifs ont encore élargi la définition du terme «services» pour qu'elle couvre toute activité exercée par un membre d'un groupe contrôlé qui se traduit par un avantage pour un ou plusieurs membres de ce groupe.

L'acquéreur serait considéré comme ayant reçu un avantage dans les cas suivants :

- l'activité accroît la valeur commerciale de l'acquéreur ou améliore sa situation commerciale;
- l'acquéreur serait prêt à assumer le coût de la même activité ou d'une activité semblable ou il exercerait l'activité lui-même; ou

• l'activité accroît la valeur des biens incorporels de l'acquéreur.

Le traitement des services fournis par des actionnaires qui, jusqu'à maintenant, n'étaient pas facturés à l'acquéreur du service revêt un intérêt particulier.

Dorénavant, une activité ne sera considérée comme un service fourni par un actionnaire que si cette activité a pour unique effet de protéger le capital d'un membre ou si elle vise l'observation de la loi ou d'un règlement.

Cette exigence (unique effet) réduit de façon significative le nombre d'activités qui n'exigeront pas une facturation de frais par l'actionnaire à l'acquéreur du service.

Les conséquences de ce changement sont profondes. Le défaut, par un actionnaire établi aux États-Unis de se conformer à ce règlement, entraînera des contestations dans le cadre d'une vérification aux États-Unis.

Cependant, le respect du règlement risque de se traduire par des frais additionnels pour les filiales qui ne sont pas établies aux États-Unis, y compris les filiales canadiennes.

Les autorités étrangères sont au courant des changements apportés à la réglementation américaine, et il est donc possible qu'elles surveillent de près la facturation des frais entre parties liées. On prévoit un risque accru de double imposition et une augmentation du nombre de demandes de PAA.

Un seul changement dans la méthode utilisée par un actionnaire américain pourrait susciter des différends dans tous les pays où le groupe possède des filiales. Il ne faudrait pas sous-estimer les coûts fiscaux de même que les coûts économiques connexes possibles.

Une autre controverse est susceptible de découler de l'inclusion obligatoire des frais de rémunération en actions dans le total des frais de service au moment de l'application d'une méthode fondée sur les bénéfices ou sur les coûts.

Selon l'IRS, les coûts attribués, incluant les frais de service directs et indirects, devraient comprendre la rémunération sous forme d'actions. Cependant, de nombreux pays étrangers, dont le Canada, continuent de refuser de tenir compte des coûts associés à la rémunération en actions, ce qui risque d'entraîner une double imposition.

La question de la rémunération en actions joue également un rôle majeur dans l'application des règlements américains sur les arrangements temporaires de participation au coût ayant pris effet le 5 janvier 2009.

Ces règlements prévoient que la rémunération en actions doit être incluse dans l'ensemble des coûts qui doivent être assumés par les participants à l'arrangement, et ce, au prorata des avantages qu'ils prévoient en tirer.

Encore une fois, la réticence de gouvernements étrangers à accepter que la rémunération en actions fasse partie de l'ensemble des coûts risque de nuire de façon significative à l'atteinte des avantages habituellement associés à ce type d'arrangement.

Pour l'IRS, les méthodes d'établissement du prix d'un paiement d'entrée à un arrangement de participation au coût qui est incom-

patible avec le prix qui résulterait de l'application des méthodes privilégiées par l'IRS, soit le modèle de l'investisseur et la méthode du revenu, devraient toujours être utilisées avec prudence.

Cette position qui, on en conviendra, ne tient pas compte de façon adéquate du profil de risque particulier d'un arrangement de participation au coût accentue les pressions sur les participants pour qu'ils appliquent des méthodes qui ne sont peut-être pas facilement acceptées dans d'autres pays. Cette situation augmente donc le risque de double imposition, de conflit et de controverse.

Abstraction faite de ces changements plus récents, la persistance de différences fondamentales dans les méthodes suivies par l'IRS et l'ARC, comme celle qui entoure la façon de dégager des ensembles de données comparables sur les entreprises, continuera de créer l'incertitude, d'entraîner des différends ainsi que d'accroître les coûts d'observation.

Les contribuables devraient évaluer avec soin les répercussions de ces tendances et incertitudes aux fins de la présentation des états financiers, à la lumière de l'interprétation n° 48 du FASB, *Accounting for Uncertainty in Income Taxes* (FIN 48) et de règlements connexes. L'harmonie est souhaitable, mais difficile à obtenir en

## ... les contribuables devraient explorer les avantages du recours aux ententes anticipées en matière de prix de transfert et adopter une approche stratégique...

pratique. La discorde semble parfois l'emporter sur l'harmonie. Cependant, tout n'est pas perdu.

Les contribuables peuvent réduire leurs risques en se tenant informés des tendances dans la législation, la pratique et l'administration dans les pays où ils exercent leurs activités.

Ils seront ainsi en mesure d'identifier les risques potentiels en temps opportun, ce qui leur offrira une possibilité de les atténuer ou, à tout le moins, de s'assurer qu'ils sont adéquatement pris en compte. La préparation d'une solide documentation à l'appui des prix de transfert demeure le point de départ d'une stratégie de réduction du risque à ce chapitre.

Un examen approfondi des traitements réservés traditionnellement aux frais de service et aux arrangements de participation au coût est essentiel, tout comme une réévaluation régulière des profils fonctionnels et de risque des diverses entités appartenant à un groupe multinational.

Finalement, les contribuables devraient explorer les avantages du recours aux ententes anticipées en matière de prix de transfert et adopter une approche stratégique pour gérer la controverse en matière de vérification dans les divers pays en vue d'accroître la certitude dans ces périodes d'incertitude.

Sean Kruger est associé du groupe Prix de transfert de Ernst & Young à Toronto. Vous pouvez le rejoindre à [Sean.Kruger@ca.ey.com](mailto:Sean.Kruger@ca.ey.com)

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

# Comment générer des données vraiment utiles

Un traitement des données concluant s'appuie sur une planification rigoureuse et un outil analytique approprié

**N**ous pouvons tous témoigner de la prolifération des systèmes d'information et de l'automatisation dans notre vie professionnelle et personnelle. Il n'existe guère de tâche ou de transaction, financière ou autre, qui ne soit saisie et enregistrée quelque part, que ce soit par notre ordinateur personnel, notre téléphone intelligent ou le système ERP de l'organisation qui aura coûté des millions de dollars à mettre en place de même qu'à entretenir. Selon les observateurs, ces données peuvent s'avérer une mine d'or. La question est de savoir s'il est possible d'extraire de l'information utile de toutes ces données, sans être un expert en exploration de données et sans y consacrer un temps fou.

L'analyse de données, appliquée généralement à une population entière, tend à fournir des résultats plus complets et exhaustifs que l'analyse par échantillonnage. Cependant, de nombreux professionnels se demandent encore comment tirer la plus grande valeur possible de toutes les données à leur disposition.

**Qu'est-ce que cela signifie et en quoi est-ce utile?**

Voyons d'abord ce que nous savons. Le terme «analyse de données» est souvent utilisé, à titre de description passe-partout, en ce qui a trait à toutes les techniques et approches en la matière. Par ailleurs, les termes «surveillance continue des contrôles» et «vérification continue» sont surutilisés et décrivent mal les fonctionnalités qu'ils recouvrent.

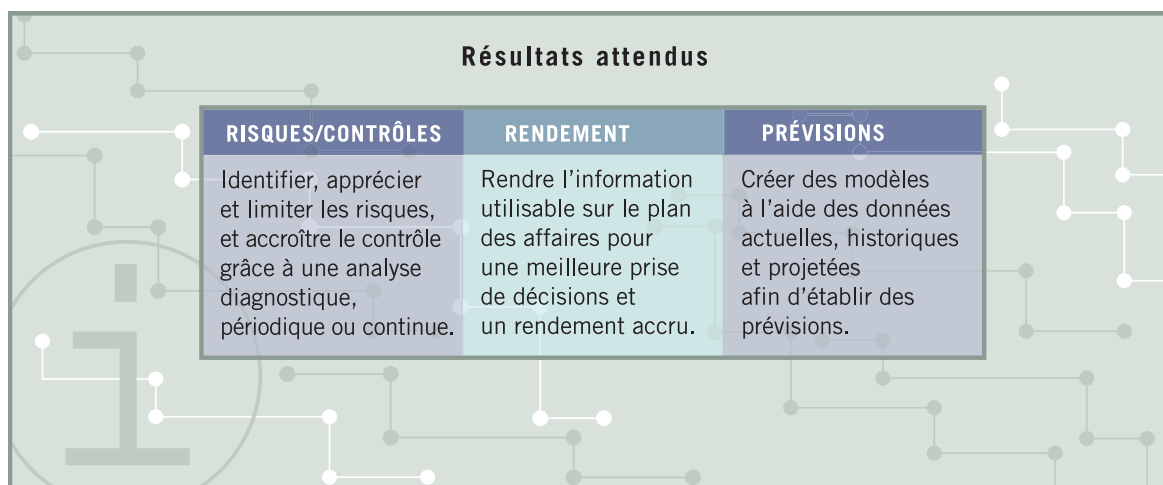
Pour mieux comprendre ce qu'est l'analyse de données, voyons les différentes formes qu'elle peut prendre. Plus précisément, les trois résultats les plus attendus (voir tableau de la page 40) à la suite d'une analyse de données approfondie sont les suivants :

- la prise de mesures à l'égard des risques et l'évaluation des contrôles internes;
- l'amélioration du rendement;
- les prévisions.

La plupart des vérificateurs et même des propriétaires d'entreprise, qu'ils soient orientés données ou non, peuvent mettre en œuvre des traitements analytiques relativement simples afin de traiter les risques et d'évaluer les contrôles

Principes directeurs	
OBJECTIFS	CARACTÉRISTIQUES
<b>Accessibilité</b>	Les données sont fournies aux utilisateurs et aux applications dûment autorisés sur la base des responsabilités du poste.
<b>Vérifiabilité</b>	Les sources de données, les changements et les processus de transformation peuvent être retracés facilement.
<b>Disponibilité</b>	Les données sont accessibles en temps opportun par les utilisateurs et les applications.
<b>Conformité</b>	L'utilisation des données est conforme aux lois, règlements et contrats applicables, y compris ceux ayant trait à la sécurité et à la confidentialité.
<b>Homogénéité</b>	Les données génèrent l'information appropriée pour permettre à la direction d'exploiter l'organisation et d'exercer ses responsabilités de gouvernance.
<b>Intégrité</b>	Les données sont complètes, exactes et fiables.





internes dans le cadre d'une vérification ou d'un examen. Voici quelques traitements analytiques porteurs de valeur en ce qui concerne les risques et les contrôles :

- analyse des écritures de journal afin d'y repérer les irrégularités;
- analyse des stocks afin de repérer des problèmes d'attribution des coûts (par exemple, des produits dont le coût a fluctué, sur une période donnée, de plus ou moins x %) ou d'établissement des prix (par exemple, des produits qui ont été vendus pour un prix inférieur ou supérieur au coût de x %);
- analyse des comptes débiteurs à la recherche d'éléments de confirmation (à l'aide de concepts statistiques de base) ainsi que de dépendances économiques, etc.;
- analyse des comptes créditeurs, également à la recherche d'éléments de confirmation, en plus du classement chronologique, y compris une possible analyse simple de l'évolution du fonds de roulement combinée aux décaissements réels;
- analyse des relevés des frais par rapport aux limites établies pour identifier les tendances, etc.;
- comparaison du livre de paie en fin d'année par rapport aux salaires indiqués dans le fichier principal des employés;
- analyse des paiements effectués pendant une période définie par rapport à une liste de fournisseurs connus et approuvés, et par rapport aux limites de décaissement approuvées;
- analyse du fichier principal des employés à la recherche de numéros de sécurité sociale non valides, un indice possible d'employés fictifs;
- comparaison des adresses des employés ainsi que des adresses des fournisseurs;
- recherche de doublons ou de trous dans une série prénumérotée de chèques;
- isolement de transactions répétitives (par exemple, décaissements, mouvements de stocks, etc.) et suivi quant à leur nature.

#### En quoi ces analyses peuvent-elles être utiles?

Une meilleure compréhension des différents traitements analytiques des données permet de mieux juger de leur intérêt réel pour le praticien dans une situation donnée. Ce processus doit être axé sur deux aspects principaux : savoir si la stratégie existante peut être remplacée par une autre plus efficace, et si la nouvelle stratégie donnera de meilleurs résultats.

Les analyses ou les procédés de vérification manuels sont sans doute les plus faciles à remplacer par une analyse de données. Cependant, le simple remplacement des étapes de vérification manuelle par un traitement analytique ne suffira généralement pas à faire ressortir assez d'avantages pour justifier un investissement en outils analytiques.

C'est là que le deuxième aspect doit être évalué. Plus précisément, si le traitement analytique des données permet d'assurer un certain confort dans des domaines de risque spécifiques dont le suivi et le contrôle ne peuvent être assurés efficacement au moyen de procédés manuels, alors, par extension, l'analyse de données permettra d'obtenir de meilleurs résultats.

Pour savoir s'il est possible d'obtenir de meilleurs résultats (par exemple une meilleure couverture, le traitement d'un plus grand nombre de risques, etc.), il faut aussi tenir compte des compétences du praticien, car il sera probablement la première personne à pouvoir repérer les anomalies.

#### Êtes-vous en mesure d'en tirer parti?

Après avoir réfléchi à l'utilité de l'analyse de données, voyons maintenant l'étape suivante qui consiste à déterminer s'il est possible de tirer parti des compétences existantes ou de les développer, et s'il est sensé de développer ou d'acquérir les compétences requises.

Étant donné qu'il s'agit d'exploiter la technologie, la composante compétences techniques ne peut être ignorée. Rappelons qu'un outil automatisé ne peut arriver à lui seul à une vérification efficace, et qu'il sera aussi efficace que le professionnel qui l'utilise.

Par ailleurs, un analyste à qui l'on donnerait ACL, IDEA, ActiveData, SQL ou tout autre outil n'aboutirait pas forcément à des conclusions exceptionnelles. Trop souvent, les budgets des projets d'analyse de données sont consacrés à la formation de base de deux ou trois vérificateurs possédant un intérêt naissant pour l'utilisation de ce type d'outils.

Cependant, sans formation, initiative et directives appropriées, ces vérificateurs risquent d'effectuer une analyse mal orientée et de peu d'intérêt. De façon générale, les bons vérificateurs ne font pas forcément de bons analystes et vice versa; il faut une combinaison des bonnes compétences et de la bonne approche. Le traitement analytique des données aux fins de la vérification peut produire des résultats spectaculaires.

Par contre, il peut aussi offrir à peine plus que les procédés manuels qu'il remplace, mais cela n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Le recours à l'analyse pour valider l'efficacité des procédés existants accroît la confiance à l'égard du programme de vérification dans son ensemble. Cependant, si l'investissement et les attentes sont établis pour améliorer les résultats sans objectif précis, l'analyse est rarement considérée comme une réussite par les utilisateurs finaux.

Avant de se lancer dans une quelconque analyse de données, il est utile de se rappeler que, de tout temps, l'un des obstacles les plus importants à l'exécution d'un traitement analytique était simplement la saisie de l'information sous une forme lisible et utilisable. Il serait juste de dire qu'environ 50 à 60 % du budget total d'une analyse de données était consacré à la demande des données, à leur réception, à leur examen initial, à leur préparation et aux demandes de renseignements. C'est à ce moment seulement que l'analyse détaillée pouvait vraiment commencer.

En supposant qu'on puisse obtenir un jeu de données exploitables, il est possible de commencer à planifier un exercice de traitement analytique des données. À cet égard, l'élément le plus important est peut-être d'avoir au moins une petite idée de ce que l'on cherche (à un certain point) et de la façon de le trouver (en ayant au moins une connaissance minimale des outils analytiques).

De plus, il n'y a aucun mal à ce que les attentes soient élaborées par plusieurs personnes, situation dans laquelle le véritable exécutif de l'analyse de données (c'est-à-dire la personne qui manipule l'outil) travaille en tandem avec quelqu'un qui ne possède aucune expérience en la matière, mais qui a une connaissance approfondie des risques et des contrôles spécifiques de l'entreprise. Très fréquemment, l'absence d'une telle collaboration au sein des équipes de mission se traduit par une analyse infructueuse.

Pour les praticiens dont les ressources sont limitées, cela peut simplement signifier une analyse mieux ciblée et axée sur les attentes, plus précisément, avoir quelques attentes mûrement réfléchies, élaborées sur la base de leurs propres connaissances des activités de l'entreprise et corroborées par la direction.

### Outils disponibles

Une fois prise la décision d'aller de l'avant avec l'analyse des données, et que l'on sait comment et par qui elle sera faite, le choix du bon outil est crucial. Une pléiade d'options sont offertes : ACL, IDEA, ActiveData, SQL, SAS et même le bon vieux Microsoft Excel sont très populaires. Le choix de l'outil (ou des outils) à utiliser dépend des considérations suivantes :

- le volume de données à traiter (certains outils ont des limites);
- l'utilisabilité des données brutes (c'est-à-dire la manipulation et la mise en forme nécessaires pour importer les données);
- les compétences disponibles pour procéder à l'analyse;
- les plateformes technologiques existantes et le soutien offert;
- les contraintes budgétaires.

En ce qui a trait aux compétences, la bonne nouvelle est que la plupart des outils actuellement disponibles et les plus populaires présentent suffisamment de similitudes pour que ceux qui en

connaissent un soient en mesure de s'adapter aux exigences d'un autre. De plus, bien que ces outils soient différents, notons que l'analyse des données repose avant tout sur l'approche du praticien plutôt que sur l'outil lui-même. Les avis divergent quant à savoir quels sont les meilleurs outils, et chaque utilisateur doit fixer ses critères principaux. Une fois l'outil acquis, il doit être exploité de façon efficace pour livrer la valeur promise, et la réussite de l'analyse dépend essentiellement de l'engagement du praticien.

Il faut mentionner que les analyses s'amélioreront avec le temps. Les erreurs seront lissées, les compétences évolueront et, éventuellement, l'accent sera mis davantage sur l'amélioration de l'analyse, l'élaboration d'attentes plus élevées et la recherche d'opportunités d'améliorer les affaires plutôt que sur la saisie des données et l'exécution des commandes. Pour ceux qui sont habitués à une approche manuelle traditionnelle, un investissement initial est nécessaire pour donner à l'analyse de données la chance d'être adoptée et, avec le temps, améliorée.

### Conclusions

L'utilisation soutenue et efficace des traitements analytiques peut nécessiter un changement d'attitude de la part du praticien. Pour

## ... bien que ces outils soient différents, notons que l'analyse de données repose avant tout sur l'approche du praticien plutôt que sur l'outil lui-même.

ce faire, il doit y avoir une évolution dans l'approche adoptée par celui-ci en matière de risque, de test des contrôles et de programmes de contrôle, et le praticien doit prendre du recul pour identifier les améliorations de rendement qu'il serait possible d'apporter afin de mieux atteindre les objectifs stratégiques de la direction.

Le tableau à la page 39 résume quelques-uns des principes directeurs qui doivent être pris en compte pour déterminer si l'analyse de données mérite d'être explorée plus en détail.

De plus, si la décision de poursuivre dans cette voie est prise, certaines conditions minimales doivent être établies quant aux données elles-mêmes pour justifier l'investissement requis :

- Est-il possible de retirer une valeur de cet exercice?
- Disposons-nous des compétences et du budget nécessaires pour mettre en œuvre efficacement l'analyse de données?
- Les données nécessaires sont-elles disponibles?

L'analyse de données peut accélérer l'exécution des vérifications ou confirmer des éléments sur lesquels subsistaient des doutes. C'est là que le traitement analytique peut vraiment être rentable.

Tony Ritlop, CA, CA•TI, CISA, CGEIT, est associé des Services consultatifs chez Ernst & Young à Montréal. On peut lui écrire à [tony.ritlop@ca.ey.com](mailto:tony.ritlop@ca.ey.com).

Yves Godbout, CA•TI, CA•CISA, est directeur du service TI au Bureau du vérificateur général du Canada et dirige cette rubrique. On peut le joindre à [godbouy@computrad.com](mailto:godbouy@computrad.com).

## Pour réussir le passage obligé

L'expérience européenne peut servir de leçon aux cabinets de vérification soucieux de bien relever le défi IFRS

L'année 2010 approche à grands pas et de nombreuses sociétés ouvertes ont d'ores et déjà amorcé leurs préparatifs de transition aux IFRS.

Les équipes de direction, les comités de vérification et les comités IFRS nouvellement créés mettent tout en place pour assurer un passage efficace et efficient.

Cette transition n'est pas une mince tâche et elle nécessite des outils et des ressources importants. En outre, elle requiert, de la part de la direction d'une société, un investissement considérable en temps et en argent afin de la mener à bien.

Les cabinets de vérificateurs n'échappent pas à cette logique. Cette transition représente un bouleversement important dans la gestion des missions de vérification et elle nécessitera collectivement beaucoup d'efforts et d'énergie.

Les cabinets doivent donc réviser leur approche en matière de vérification afin de tenir compte des risques liés à la transition aux IFRS s'ils veulent éviter des surprises désa-

gréables. Il s'agit également de faire face aux imprévus, de contrôler les coûts et de minimiser le risque de poursuites éventuelles ainsi que les répercussions négatives potentielles sur les activités quotidiennes de leurs clients.

### L'expérience européenne, des leçons à apprendre

L'expérience européenne démontre que le processus de transition aux IFRS a connu certaines difficultés et des ratés malgré la bonne volonté de tous les intervenants.

Des études ont révélé que les sociétés et leurs vérificateurs ont éprouvé certains ennuis lors de la transition :

- en appliquant des conventions comptables passe-partout ou non pertinentes;
- en ne dressant pas à temps une liste de toutes les obligations en matière de présentation d'informations;
- en sous-estimant l'importance de la configuration adéquate des systèmes informatiques servant à traiter et à extraire toute l'information nécessaire à l'établissement d'états financiers conformes aux exigences des IFRS;
- en utilisant les informations a posteriori dans l'établissement des devis estimatifs.

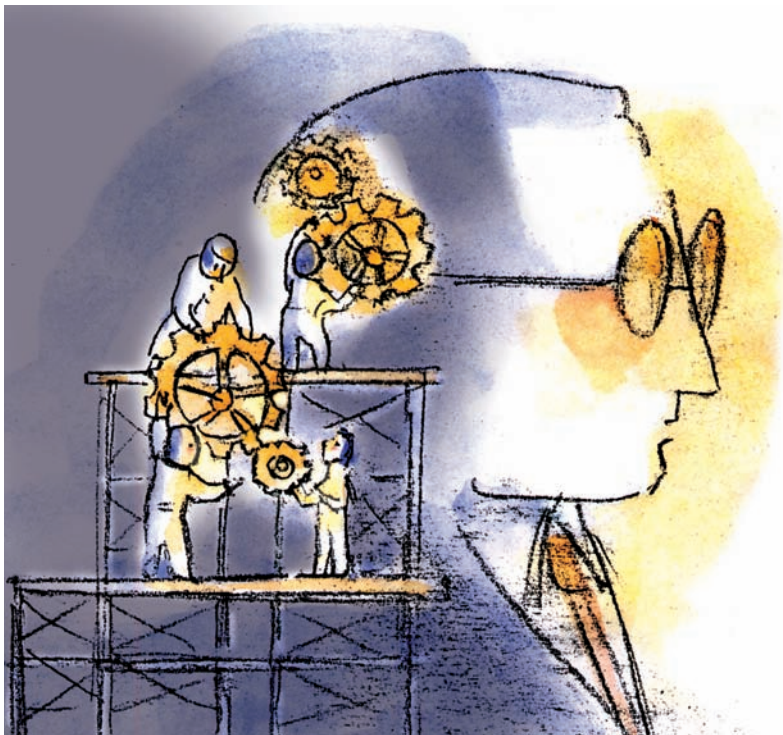
Toutes ces lacunes dans l'application des IFRS se sont traduites par des états financiers incomplets, non pertinents ou incohérents et par des coûts additionnels non prévus.

Par conséquent, la profession ne peut pas prendre cette tâche à la légère. Elle doit s'inspirer de cette expérience européenne pour en tirer profit ainsi que pour éviter de répéter les mêmes erreurs.

### La planification, un élément critique pour une vérification de transition efficace

Le passage aux IFRS au Canada constitue sans aucun doute un virage fondamental en matière d'information financière.

Les changements dans l'application de nouvelles conventions, dans la configuration des systèmes et dans la mise à jour des contrôles internes auront une incidence sur le risque de mission. Ils augmenteront de façon significative le risque d'inexactitudes ou de fraudes et ils auront donc des répercussions importantes sur le déroulement de la vérification.





D'où l'importance de bien planifier le mandat. Tous s'entendent pour le dire : c'est la clé de la réussite. Cette planification devra s'articuler autour de deux axes soit, d'une part, l'évaluation de même que la mise à jour des connaissances des professionnels et d'autre part, la participation au processus de transition de la société.

### Formation continue et ressources essentielles

Le processus de transition devrait commencer par une formation intensive et continue du personnel clé qui est responsable des mandats de vérification ainsi que du personnel réviseur, tant sur le plan des IFRS que de celui des International Standards on Auditing (ISA).

L'expérience européenne indique que le rôle et l'implication des vérificateurs lors de la transition ont souvent été remis en question. Les sondages concluent que bon nombre de sociétés ont formulé des reproches à l'égard de leurs vérificateurs quant à la lenteur de détection des problèmes techniques et de présentation, et au respect des échéanciers, principalement en raison du manque de préparation et de connaissances adéquates.

Dans le but d'optimiser leurs efforts et de rentabiliser leur investissement, les cabinets devraient envisager l'embauche de spécialistes reconnus en IFRS, ou encore s'associer à de tels spécialistes et ainsi évaluer la qualité et la pertinence des programmes de formation qui sont offerts par les cabinets de consultation.

Pour être utile, la formation devrait, non seulement porter sur des éléments techniques et théoriques, mais elle devrait également couvrir des aspects pratiques de la transition adaptés au contexte canadien de réglementation et aux particularités de l'industrie.

Enfin, il ne faudrait pas oublier les autres professionnels spécialistes dont l'expertise est nécessaire à certaines étapes du mandat de vérification, comme les spécialistes en technologies de l'information, les fiscalistes, les évaluateurs, les conseillers en gestion des risques, etc., auprès desquels on devrait s'assurer qu'ils pourront s'acquitter de leurs responsabilités.

### Préoccupations des utilisateurs et risque professionnel

Chose certaine, les premiers états financiers IFRS seront scrutés à la loupe par les différentes parties prenantes, comme les bailleurs de fonds, les investisseurs, les analystes du marché et surtout les autorités de réglementation.

Tout comme ça a été le cas en Europe, tous ces intervenants sont très préoccupés, tant par les effets des changements que par le risque d'une application non-uniforme des normes.

Ces préoccupations sont fondées, car, contrairement aux PCGR canadiens, où certains traitements complexes s'inspirent largement de règles américaines, les normes IFRS sont basées sur des principes beaucoup plus imprécis et généraux qui laissent donc plus de latitude à l'interprétation et à l'exercice de jugement et, par conséquent, à une plus grande subjectivité dans l'application d'un traitement comptable ou d'une norme.

Dans certains cas, il n'existe aucun équivalent IFRS aux normes canadiennes actuelles. On devra évidemment aborder cette question et son incidence sur les missions de vérification.

Tout comme l'application d'une convention comptable ou le choix d'une norme IFRS spécifique devra être soutenu par une analyse démontrant sa pertinence, si une norme canadienne est retenue, le vérificateur devra obtenir suffisamment de certitude pour prouver que cette norme respecte le cadre conceptuel général qui régit les IFRS. Il devra également justifier son approbation en documentant ses conclusions.

La possibilité de manipulation des chiffres par la direction devrait également être envisagée par le vérificateur dans son appréciation des risques. L'occasion est propice pour embellir les résultats et la situation financière, ou encore pour dissimuler, par le truchement de l'ajustement d'ouverture, les erreurs passées qui n'ont jamais été relevées.

Les vérificateurs devront relever tôt dans le processus de planification les dossiers les plus à risque, soit en raison de leur complexité, soit à cause de l'existence de différences majeures entre les

## Le processus de transition devrait commencer par une formation intensive et continue du personnel clé qui est responsable des mandats de vérification...

PCGR canadiens et les IFRS, ou encore en raison des particularités propres à certaines industries au Canada où peu d'équivalents IFRS existent. Ils prendront ainsi les dispositions nécessaires afin d'assurer une bonne exécution de la mission de vérification. Nul besoin de mentionner que la vigilance et le scepticisme professionnel seront des attitudes à adopter.

### Plan de conversion de la direction, un élément probant clé

L'implication active du vérificateur à toutes les étapes de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre du processus de transition de la société constitue l'aspect critique de cette mission. C'est l'élément essentiel de son travail et des conclusions qu'il dégagera, compte tenu de l'amplitude du changement, du risque professionnel élevé de même que des effets potentiels négatifs inhérents au processus.

Les objectifs de l'action du vérificateur sont multiples :

- déterminer les risques spécifiques, les problèmes potentiels et les conséquences des changements;
- évaluer la pertinence du plan de transition de la direction et l'état de son avancement;
- s'assurer que le choix des normes ainsi que les changements apportés par la direction aux systèmes informatiques et comptables sont appropriés;
- évaluer l'incidence des changements quant à sa propre mission de vérification;
- rendre la vérification efficace et efficiente tout en minimisant les risques et en respectant les échéanciers.

Le vérificateur devra donc évaluer la solidité et la pertinence du plan de transition de la direction. D'une part, il devra s'assurer que toutes les zones à risque auront été cernées par le client.

D'autre part, il devra comprendre et analyser le bien-fondé de l'ensemble des décisions, des interprétations, des hypothèses et des choix importants effectués dans l'application de normes et conventions comptables spécifiques, en plus de s'assurer que toutes les décisions prises sont étayées par une analyse et des explications suffisantes démontrant leur conformité aux IFRS.

Enfin, le vérificateur devra comprendre l'incidence de ces changements sur les systèmes d'information et sur les processus comptables afin de déterminer l'approche de vérification globale requise ainsi que les procédés de vérification spécifiques et le calendrier de leur application.

Une attention particulière devrait être portée aux différences qui, a priori, paraissent minimales ou à des caractéristiques en apparence similaires. En effet, il est facile d'identifier les normes qui comportent des différences flagrantes, comme les immobilisations corporelles, les tests de dépréciation, etc.

Toutefois, nombre de différences qui ont une incidence significative sur la constatation, la mesure et l'évaluation d'une transaction, impliquent l'analyse détaillée de la norme IFRS, entre autres sur le plan de l'interprétation des concepts, des définitions ou de la terminologie.

#### Systemes informatiques et comptables

L'expérience européenne démontre que le processus d'adaptation et de reconfiguration des systèmes informatiques et comptables de même que la mise à jour des contrôles internes ont sans aucun doute constitué le point névralgique de la transition aux IFRS.

Afin de répondre aux nouveaux besoins et exigences en matière de traitement des transactions et de présentation d'informations financières et pour assurer la qualité et la fiabilité de l'information, les systèmes actuels nécessiteront des modifications importantes, ou ils devront carrément être remplacés.

Compte tenu du risque associé à une conversion et de l'incidence que peuvent avoir ces changements sur le choix de la stratégie de vérification, de même que sur la nature et l'étendue des procédés spécifiques, le vérificateur devra participer activement aux différentes phases de conversion des systèmes informatiques pour ramener le risque de non-contrôle à un niveau approprié.

Il est évident que certains procédés de vérification ne pourront être réalisés que lors de la conversion.

De plus, le vérificateur devra comprendre les modifications apportées, évaluer les contrôles mis en place lors de la conversion, apprécier leur incidence sur ses procédés ainsi que déterminer quels seront les tests nécessaires s'il veut s'assurer que les contrôles généraux et les contrôles d'application sont appropriés.

Enfin, le vérificateur devrait être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Le processus de collecte d'informations, de traitement des transactions et d'extraction des données est-il adéquat?
- Ce processus respecte-t-il les exigences IFRS en matière de classification, de présentation, de constatation et de mesure?
- Quelle est l'incidence des changements sur les contrôles internes et les sources d'éléments probants, sur la rotation des tests de contrôles et sur les changements au processus de certification des contrôles?

## ...les premiers états financiers IFRS seront scrutés à la loupe par les différentes parties prenantes, comme les bailleurs de fonds, les investisseurs, les analystes...

#### Préserver l'indépendance

La nécessité, pour le vérificateur, de participer activement au processus de transition pourrait engendrer certains problèmes liés à l'indépendance, car le client l'invitera à formuler son avis, ses conseils et ses recommandations sur son entreprise.

Dans le but d'assurer le respect des règles de déontologie en matière de préservation d'indépendance et afin d'éviter de placer le vérificateur en situation de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflit d'intérêts, le cabinet et le comité de vérification devront mettre en place des mécanismes permettant de délimiter son champ de participation et de collaboration avec la direction.

#### Conclusion

La transition vers les IFRS représente certes un défi de taille, mais elle est également une occasion, pour les cabinets de vérification, de revoir leurs programmes, leurs procédures et leurs façons de faire afin de les rendre plus efficaces et plus efficaces.

À l'instar de n'importe quel virage important, l'adoption des IFRS nécessitera des ressources et un investissement en temps considérables. Compte tenu de l'accroissement indéniable de la charge de travail et afin de ne pas nuire à la qualité des services offerts, une bonne planification sera indispensable. Il n'en tient qu'à nous, les vérificateurs, de bien nous y préparer.

Rafal Kuczynski, CA, est directeur au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland S.E.N.C.R.L. / LLP.

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

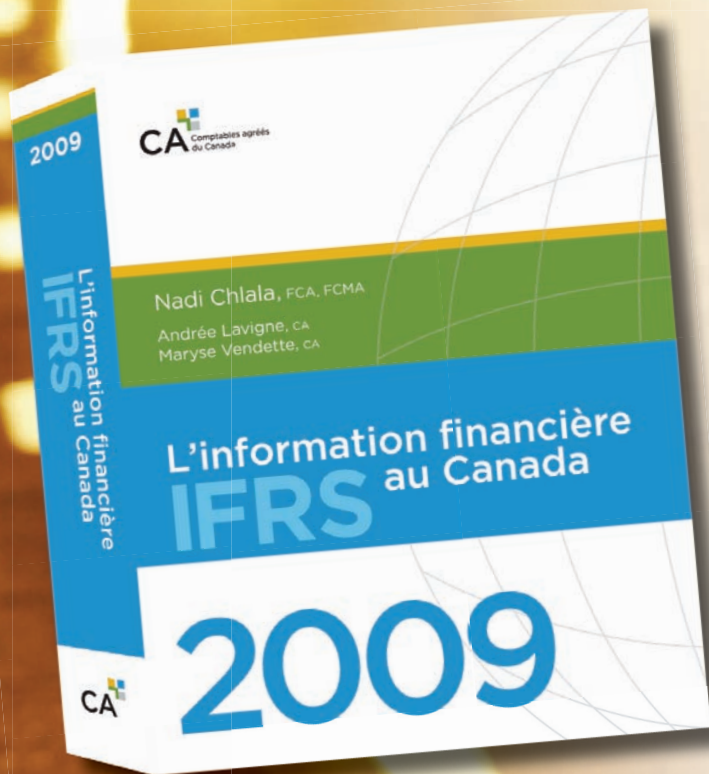


Accédez aux  
125 000  
vrais décideurs du monde  
canadien des affaires

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

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

## L'information financière IFRS au Canada – 2009



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

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

Commandez votre exemplaire dès aujourd'hui à  
[knotia.ca/boutique/ifrsfr09-CA](http://knotia.ca/boutique/ifrsfr09-CA)





## BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

## Fiscalité américaine et internationale

**Services offerts :**

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

**Ressources :**

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

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

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



## Yacoub & Associés

Recruitment Professionals Inc.  
[www.yarecruitment.com](http://www.yarecruitment.com)  
Tel: 416-861-0882

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

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

Toronto, Montréal, Calgary, Vancouver

## LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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



RDBASE.NET

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

Réduit de 75% les efforts de documentation  
Crée des descriptions de projet concises  
avec la corrélation des coûts  
Frais de licence pour aussi peu que  
1,000 \$/année  
Support et formation compréhensive disponible

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

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



## Pour une recherche fructueuse

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

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

Visitez CA Source dès maintenant

# CA | SOURCE

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





**Offre spéciale d'inscription au Répertoire des cabinets de CA**

Inscrivez-vous dès aujourd'hui pour profiter de l'inscription privilège gratuitement

Le Répertoire des cabinets de CA, de l'ICCA, est la source idéale pour les clients à la recherche d'un cabinet de CA. Les inscriptions ordinaires sont toujours gratuites, mais si vous vous inscrivez aujourd'hui vous bénéficierez d'une inscription privilège qui permettra à votre cabinet d'occuper une position de choix dans le répertoire et de joindre gratuitement un bandeau à l'inscription pendant six mois.

Rendez-vous à [www.repertoirecabinetsCA.com](http://www.repertoirecabinetsCA.com) dès aujourd'hui pour y inscrire votre cabinet.

Répertoire des cabinets de CA  Comptables agréés du Canada

**Ostiguy  
Cloutier  
Provencher inc.**

**COMPTABLES AGRÉÉS**

Nous sommes une firme qui œuvre dans la grande région métropolitaine depuis au-delà de trente ans.

Notre cabinet est localisé à Laval et se compose d'une vingtaine de professionnels. Nos services comprennent, entre autres, la fiscalité et les services conseils.

Nous sommes à l'écoute de toute opportunité d'affaires qui mènerait à une association ou à une acquisition de clientèle.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter Monsieur Kevin O'Rourke, CA, au 450-682-5300 ou au 1-800-361-9396 ou [k.orourke@ocp-comptables.ca](mailto:k.orourke@ocp-comptables.ca).

Rod K. Tanaka, C.A.

**TANAKA ASSOCIATES**  
Conseillers en recrutement de spécialistes

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



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

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

Honoraires typiques, moins de 20% de \$ récupéré

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

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

Personne-ressource:	Technique:
David Sabina, C.A.	John Little (Québec), ing.
905-631-5600 ou	418-826-0541
<a href="mailto:dsabina@meuk.net">dsabina@meuk.net</a>	<a href="mailto:ojlittle@meuk.net">ojlittle@meuk.net</a>

*Joyeuses fêtes de toute l'équipe de...*



**ABRI FISCAL**

**Le comptable incorporé peut instituer un Régime Individuel de Retraite.** Ce véhicule permet des déductions plus importantes que le REER. Il offre en outre d'autres avantages appréciables. Pour recevoir une copie de notre matériel d'information sur le sujet, prière de transmettre vos coordonnées par télécopieur à (514)397-1721.

**LOCAUX POUR BUREAUX**

**BUREAU(X) À LOUER** Cabinet de CA situé dans le Vieux-Montréal (boul. St-Laurent), facile d'accès, recherche professionnels(les) pour partager espaces et services. Coûts raisonnables. Gilbert Masson, CA (514) 395-8715 / [info@masson.ca](mailto:info@masson.ca)



# Perspectives

PAR MARCEL CÔTÉ

À LA JONCTION DE L'ÉCONOMIE ET DE LA POLITIQUE

## La bonne gouvernance au service de qui?

**L**a responsabilité fiduciaire d'un administrateur membre du conseil d'une entreprise l'oblige à veiller aux meilleurs intérêts de cette même entreprise. Un jugement de la Cour suprême du Canada l'a réaffirmé l'an dernier dans le dossier BCE et Bell Canada en statuant que lorsqu'ils sont appelés à trancher entre les intérêts de différentes parties prenantes, soit les actionnaires et les détenteurs d'obligations dans le cas de BCE, les membres d'un conseil doivent être guidés par l'intérêt général de l'entreprise et par celui des parties prenantes.

### Les actionnaires minoritaires

Toutefois, on associe beaucoup la gouvernance à la défense des intérêts des actionnaires, surtout les actionnaires minoritaires. Même si les nombreux organismes professionnels de promotion de la bonne gouvernance soulignent tous leur respect des droits de toutes les parties prenantes des entreprises, ce sont les préoccupations des actionnaires qui reçoivent en pratique le plus d'attention.

Ce fait est principalement attribuable à l'activisme de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, mieux connue sous son acronyme anglais, le CCGG, et à *Board Games*, un classement annuel des entreprises canadiennes sur leurs pratiques de gouvernance, publié par le quotidien torontois *The Globe and Mail*. Se prononçant sur tous les grands dossiers publics de gouvernance et soutenu par les grands investisseurs institutionnels, le CCGG limite son action à la défense des intérêts des actionnaires minoritaires, comme si les intérêts des investisseurs institutionnels et ceux de l'entreprise étaient toujours communs.

### Gouvernance 101

Cependant, la bonne gouvernance va bien au-delà de la défense des droits des actionnaires minoritaires. Au Canada, la grande majorité des sociétés ouvertes sont contrôlées par un actionnaire dominant, très souvent un entrepreneur souhaitant céder l'entreprise à ses enfants. Une bonne gouvernance doit accepter cette éventualité et s'en préoccuper,

s'assurer que la succession familiale est bien organisée, que la prochaine génération pourra assumer le contrôle de l'entreprise et que la famille s'est dotée des structures de direction adéquates comme un conseil de famille. Pourtant, c'est en vain que vous chercherez le moindre détail sur ces questions dans l'abondante documentation sur la gouvernance du CCGG ou des cabinets de professionnels comme les avocats, les comptables, etc.

On trouve également des organisations qui se préoccupent de diffuser les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale. Encore là, la documentation sur la gouvernance en fait très rarement mention. Les clients, les collectivités, les employés et la société en général reçoivent peu d'attention de ces apôtres de la bonne gouvernance.

## ... la bonne gouvernance va bien au-delà de la défense des droits des actionnaires minoritaires.

### Les partis pris du *Globe and Mail*

En se fondant sur 35 critères bien définis, le *Globe and Mail* évalue annuellement la performance des conseils d'administration de centaines de sociétés ouvertes canadiennes. Malheureusement, la très grande majorité de ces critères sont liés aux droits des actionnaires minoritaires, alors que les priorités de ceux-ci peuvent différer de celles des autres parties prenantes.

Le résultat s'avère pour le moins ironique. En effet, selon le classement du *Globe and Mail*, la bonne gouvernance n'est pas associée à la bonne performance économique des entreprises. Il y a une légère corrélation négative entre le classement sur la gouvernance et le rendement sur cinq ans pour les investisseurs. Ce n'est pas ce qu'on nous enseigne dans les programmes de formation sur la gouvernance!

Une gouvernance qui ne se préoccupe que des actionnaires minoritaires constitue une mauvaise gouvernance, ce que reflète le classement du *Globe and Mail*. La réalité de chaque entreprise est complexe et sa gouvernance doit en tenir compte. Le quotidien et le CCGG devraient faire de même.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.



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



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

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

**Rabais à l'achat de cinq troussees ou plus.**



Commanditée par la  
Banque de développement du Canada



Pour commander, visitez la page  
[www.knotia.ca/boutique/financement](http://www.knotia.ca/boutique/financement) ou composez le  
1-800-268-3793 (sans frais) ou le 416-977-0748 (Toronto).

On est à ce point canadien qu'on songe à passer une autre annonce pour nous excuser du côté vantard de celle-ci.

Chez Brendan Moore, nous sommes 100 % canadiens. Nos propriétaires sont canadiens. Nos méthodes de travail sont canadiennes. Et nous sommes spécialisés en matière de recouvrement de taxe de vente canadienne. À ce jour, nous avons aidé plus de 1 000 clients à récupérer des centaines de millions de dollars à titre de paiements de taxe de vente versés en trop. En toute humilité, nous pensons que c'est pas mal du tout pour des gens travaillants, terre-à-terre, qui veulent simplement ce qu'il y a de mieux pour votre entreprise. Appelez-nous sans tarder. Nous pouvons vous aider vous aussi.

Visitez [brendanmoore.com](http://brendanmoore.com) ou appelez au 905.829.8877 ou au 1.877.568.0488 pour en savoir d'avantage.



BRENDAN MOORE

À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2010, l'harmonisation de la taxe de vente provinciale aura des répercussions sur votre entreprise. Contactez-nous dès aujourd'hui pour savoir comment nous pouvons vous aider.  
[www.brendanmoore.com/harmonization.html](http://www.brendanmoore.com/harmonization.html)

