

E
T V H
**Horizon
fiscal**
2020

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

À quoi ressemblera le régime fiscal canadien dans dix ans?
Voici les prédictions de nos spécialistes... p. 18

R E C E T T E S

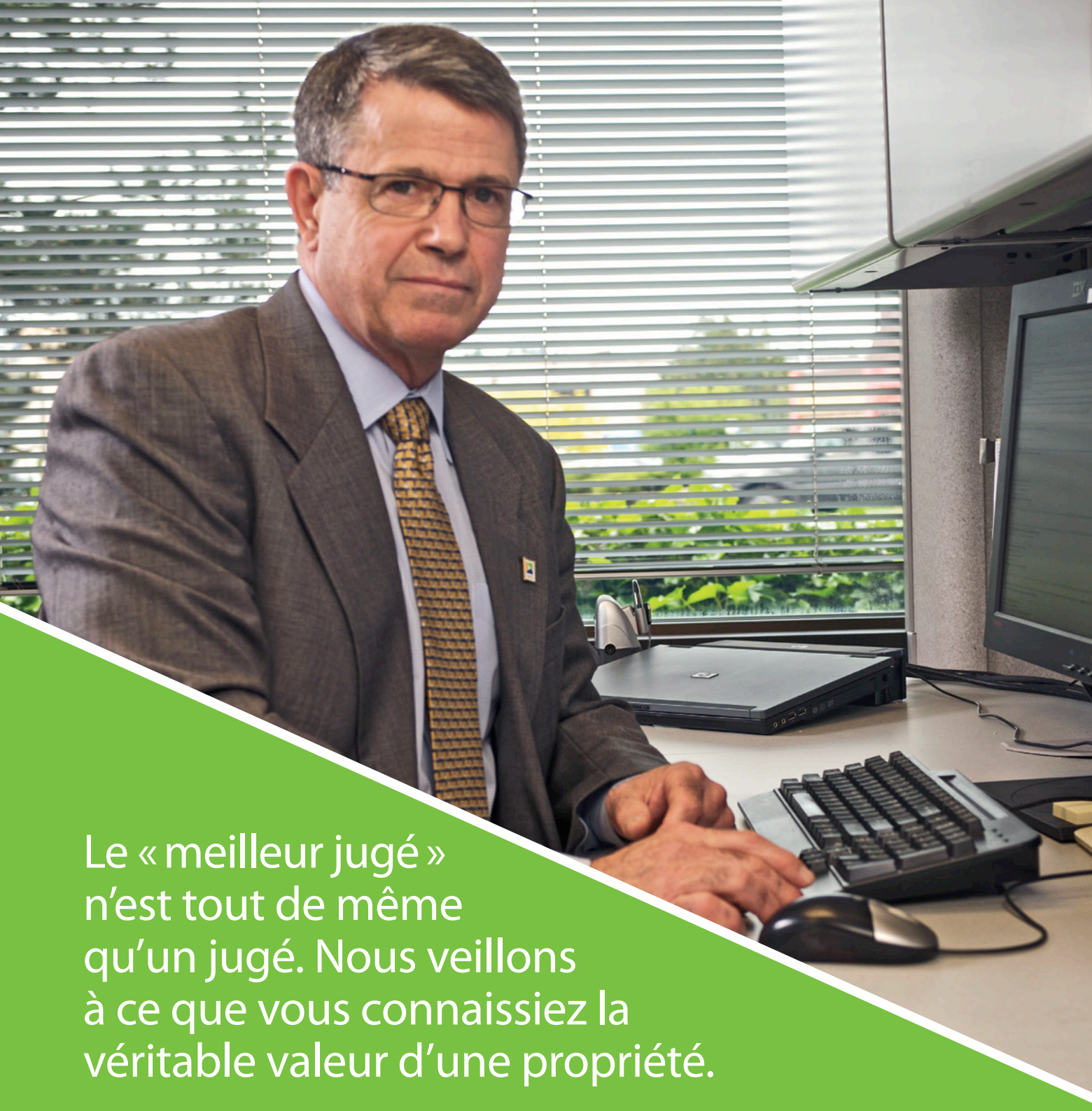
É C O T A X E

I N C I T A T I F S

**Conseiller
des nantis** p. 26



La mobilité 2.0 (seconde partie) p. 32
Les affaires en temps de crise p. 38
Hourra pour la Chine et l'Inde! p. 44



Le « meilleur jugé »
n'est tout de même
qu'un jugé. Nous veillons
à ce que vous connaissiez la
véritable valeur d'une propriété.

Lorsqu'il est question de portefeuilles immobiliers, on ne peut se permettre de jouer aux devinettes. Consultez un membre accrédité de l'ICE pour vous assurer d'avoir l'information la plus exacte et pertinente possible concernant toutes les facettes de la valeur et des investissements immobiliers. Nos experts se sont préparés à l'arrivée des IFRS et sont maintenant prêts à travailler avec vous.

Ajoutez un expert en évaluation immobilière - AACI ou CRA - à votre équipe dès aujourd'hui. Visitez www.aicanada.ca



Institut canadien
des évaluateurs

Services d'experts-conseils | Consultation | Diligence raisonnable | Études de faisabilité | Évaluation

EXPERTS EN ÉVALUATION

Décembre 2010 Volume 143, n° 10

Rédacteur en chef Okey Chigbo
Directrice artistique Bernadette Gillen
Directeur artistique adjoint Kevin Pusdy
Rédactrices principales Bernadette Kuncevicus
Tamar Satov

Rédactrice Yvette Trancoso
Rédactrice-révisure Marie-Josée Boucher
Rédactrice en chef Margaret Craig-Bourdin
édition Internet

Producteur, édition Internet Alan Vintar
Adjointe à la rédaction Harriet Bruser
Directrice de la traduction Suzanne Mondoux
Collaborateurs Steve Brearton
Michael Burns, MBA, CA
Marcel Côté John Tabone, MBA

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

Certification	Yves Nadeau, CA
Droit	Jo-Anne Demers, BA, LLB
Évaluation d'entreprises	Stephen Cole, CBV, FCA
Finance	Peter Hatges, CA, EEE, CF
Fiscalité	Trent Henry, CA
Fiscalité - PME	Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA
Formation	Christine Wiedman, PhD, FCA
Fraude	David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI
Gestion de cabinet	Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
Informatique	Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA
Insolvabilité	Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
Planification financière	Garnet Anderson, CFA, CA
Recherche et normes	Ron Salole, vice-président, Normalisation
Ressources humaines	Carolyn Cohen, MSW, CA
Éditrice	Cairine M. Wilson, MBA, vice-présidente, Services aux membres
Responsable, ventes et marketing	Brian Loney 416-204-3235 brian.loney@cica.ca
Responsable des ventes publicitaires	Bruce Feaver 416-204-3254 bruce.feaver@cica.ca
Représentant publicitaire au Québec	Serge Gamache 450-651-4257 sergegamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces	Darcey Romeo 416-204-3257 darcey.romeo@cica.ca
Coordonnateur de la publicité	Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage	Annette DaRocha 416-204-3367
Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine	
Doug McPhie, FCA, président	Blair Davidson, FCA
Margaret Albanese, CA	Phillip Gaunce, CA
Nancy Cheng, FCA	Michel Magnan, FCA

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

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

Abonnement : 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 28 \$ pour les non-membres. L'exemplaire se vend 4,75 \$. — À l'étranger : 72 \$ par année; l'exemplaire se vend 6,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : R106861578.
IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. CAmagazine est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAmagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à CAmagazine deviennent la propriété de CAmagazine et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de CAmagazine.



PAUL ORENSTEIN

L'avenir du système fiscal canadien

Que laisse présager la prochaine décennie au Canada sur le plan fiscal? Sans doute des impôts plus élevés.

Adaptée à la réalité actuelle, la célèbre citation de Benjamin Franklin à propos des impôts pourrait se lire comme suit : «Dans notre monde actuel, rien n'est certain, sauf la mort et la hausse des impôts.» Homme politique, physicien et un des pères fondateurs des États-Unis, Benjamin Franklin serait stupéfait d'apprendre qu'entre 1961 et 2009, les impôts du ménage canadien moyen ont augmenté de 1624%! Par conséquent, que laisse présager l'avenir, et particulièrement la prochaine décennie, au plan fiscal?

Le rédacteur Robert Colapinto a tenté de répondre à la question en rencontrant des experts afin d'établir des pronostics et de formuler des recommandations. La question de l'urgence d'une réforme fiscale ne se pose plus. Selon le rédacteur, il s'agit plutôt du dilemme entre les structures respectives de l'impôt des sociétés et de l'impôt des particuliers. Il importe de maintenir la bonne santé continue du secteur des PME, d'attirer et de s'attacher des entrepreneurs novateurs ainsi que d'attirer des personnes compétentes qui vont soutenir le secteur des affaires. Si le Canada n'offre pas une politique fiscale plus attrayante, les personnes très talentueuses iront tout simplement ailleurs. Un débat passionnant que vous pourrez suivre en lisant «Horizon fiscal 2020» (p. 18).



Par ailleurs, près de 500 000 Canadiens disposent d'actifs à investir de 1 million \$ et plus. Comment gèrent-ils cette fortune? Certains ont recours aux bureaux de gestion de patrimoine, un service à guichet unique pour les clients bien nantis. Dans l'article «Conseillers des personnes fortunées» (p. 26), Sandra E. Martin explique que les bureaux de gestion de patrimoine se distinguent par le fait que, même si le client travaille avec une équipe de professionnels, il ne traite qu'avec un seul contact.

Nous vous présentons également les sections prisées par les lecteurs —Avant-scène, les rubriques ainsi que les chroniques Virtualités et Perspectives. Dans Virtualités, Jim Carroll décrit comment les développeurs utilisent des modules d'extension pour accroître la fonctionnalité de votre site Web ou de votre blogue.

Pour sa part, Marcel Côté invite les lecteurs à modifier leur opinion personnelle. À ceux et celles qui s'inquiètent de la croissance économique fulgurante de la Chine, il répond que la Chine et d'autres pays constituent en fait un immense marché pour les exportations canadiennes de produits à valeur ajoutée. Vous trouverez aussi dans ce numéro nos rubriques sur les technologies, la normalisation et la certification.

Tout le personnel de CAmagazine vous souhaite un très heureux temps des Fêtes! Nous espérons que l'année 2011 vous permettra de réaliser tous vos souhaits, particulièrement celui de pouvoir tirer parti d'une croissance économique soutenue.

Okey Chigbo, rédacteur en chef (par intérim)

avant-scène

4 PERSONNALITÉS

Mercedeh Sanati a le voyage dans le sang. En plus de parcourir le monde, la CA a fondé sa propre agence de voyages personnalisés en 2009.

4 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Une patinoire, grâce à des CA!

- Les CA utilisent de plus en plus les réseaux sociaux
- Chiffrier
- Tout le monde en parle

7 EN PIÈCES DÉTACHÉES

La plupart des fraudes détectées grâce à la dénonciation

- Ne jamais s'arrêter
- Avantages postaux
- La comptabilité pour les tout-petits

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

L'avenir du système fiscal canadien

8 VIRTUALITÉS

Comment enrichir votre site Web

10 PROCESSUS

Sondage comparatif 2010

44 PERSPECTIVES

Hourra pour la Chine et l'Inde!



articles de fond

18 Horizon fiscal 2020

Le système fiscal canadien nécessite une réforme. Mais comment faire en sorte qu'il reste concurrentiel par rapport aux autres pays du monde et que le Canada en récolte les fruits dans dix ans? Des spécialistes se prononcent.

PAR ROBERT COLAPINTO

26 Conseillers des personnes fortunées

Quelque 450 000 Canadiens disposent d'une fortune personnelle de près de un million \$. Une clientèle de plus en plus convoitée par les bureaux de gestion de patrimoine et un marché potentiel de choix pour les CA.

PAR SANDRA E. MARTIN

rubriques

32 Technologies

Une excellente compréhension des risques et contrôles permet aux décideurs de tirer parti des nouvelles technologies.

Par **Guy-Marie Joseph et Pascale Dominique**

36 Normalisation

Les auditeurs doivent se pencher sans délai sur l'IAS 34 en ce qui a trait aux états financiers intermédiaires. Par **Chi Ho Ng**

38 Certification

Les récents cas de BP et du nuage volcanique en Islande rappellent l'importance du plan de continuité des affaires. Par **Philippe Ricart et André Lessard**

actualités

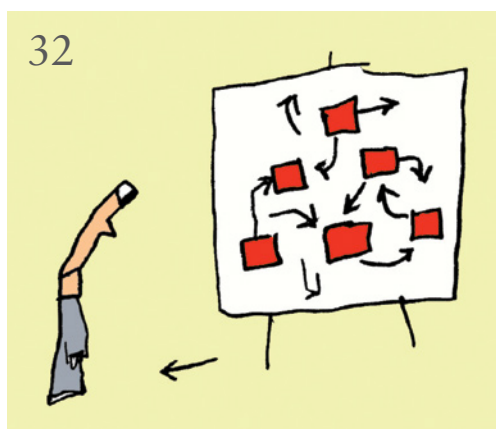
12 NOUVELLES DE LA PROFESSION

16 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

41 SERVICES PROFESSIONNELS

43 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE



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

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Voyagiste passionnée



Mercedeh Sanati ne manque pas d'idées pour offrir des voyages personnalisés à sa clientèle.

L'appel a été reçu un jeudi d'un médecin très sollicité de London (Ontario). Il devait s'envoler pour Paris avec son amie le vendredi soir dans le but de la demander en mariage. Est-ce que Quench Trip Design pouvait l'aider? La copropriétaire, Mercedeh Sanati, s'est aussitôt mise à l'ouvrage. La tour Eiffel étant trop prévisible et envahie par les touristes, elle a organisé un tour dans la Grande roue de Paris, où le couple a célébré au champagne son union future.

Ce sont des histoires comme celles-là qui font que Mercedeh Sanati, une CA de 37 ans, adore son travail. Grande voyageuse (elle a visité 35 pays), elle a fait le saut dans le secteur des voyages en 2006 à titre de directrice de l'exploitation et des finances du voyageur de luxe Horizon & Co., à Toronto. Elle avait auparavant assumé des responsabilités croissantes chez KPMG, notamment à Londres, en Angleterre, et à Capetown, en Afrique du Sud.

C'est avec une collègue de chez Horizon, Jennifer Deacon, qu'elle a eu l'idée de démarrer une entreprise. «Nous en étions à une étape de notre vie où c'était maintenant ou jamais. Nous pouvions soit continuer à travailler pour d'autres, soit tirer parti de toutes les connaissances que nous avons accumulées pour réaliser nos aspirations», indique Mercedeh Sanati. En

Cheminement

- 1994 se joint à KPMG (Toronto)
- 1996 obtient le titre de CA (Ontario)
- 1999 devient directrice du marketing, Finance d'entreprise chez KPMG (Toronto)
- 2006 est engagée comme directrice des finances par Horizon & Co. (Toronto)
- 2009 démarre Quench Trip Design

janvier 2009, elles ont fondé Quench Trip Design, une agence de voyages qui organise des périple personnalisés selon les intérêts du client. «La majorité de nos clients veulent vivre une expérience culturelle enrichissante», explique Mercedeh Sanati. Ils font appel à Quench parce qu'ils ont besoin d'aide pour trouver des idées originales ou n'ont pas le temps de tout organiser. Outre l'aspect organisation, Mercedeh Sanati gère le volet financier de l'entreprise, y compris les budgets et la trésorerie. Quand elle n'est pas au bureau, c'est qu'elle est sans doute en voyage, à la recherche de nouvelles expériences à proposer à ses clients. Par exemple, elle a récemment nagé dans l'Arctique norvégien, tout près du pôle nord! Deena Waisberg

RUTH KAPLAN

Une patinoire, grâce à des CA!

Grâce à deux CA de Waterloo (Ontario), une patinoire extérieure ouvrira ce mois-ci pour la deuxième année dans le nouveau parc municipal, si les conditions météorologiques le permettent.

La patinoire, prévue en 2008 par la ville de Waterloo dans le cadre d'un projet de construction d'un parc public de 2,8 millions \$, est restée inachevée jusqu'à ce qu'un groupe communautaire dirigé par quatre résidents du quartier, dont les CA Jim Playford et Paul Rossi, en permette l'achèvement. Le groupe a recueilli 440 000 \$ entre août et octobre 2009, ce qui a permis d'ouvrir la patinoire deux mois plus tard. «C'est devenu un point d'attraction pour les patineurs et on l'a utilisé pour le relais de la flamme olympique», dit Jim Playford.

La mairesse de Waterloo, Brenda Halloran, a remercié les CA et les autres sollicitateurs de fonds en affirmant que leurs «efforts ont abouti à un cadeau dont la collectivité profitera chaque hiver».

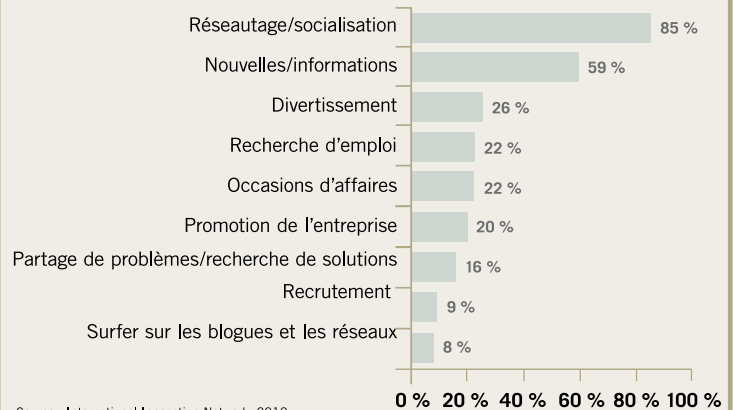
LES CA UTILISENT DE PLUS EN PLUS LES RÉSEAUX SOCIAUX

Selon un récent sondage réalisé par l'International Innovation Network, 64 % des CA canadiens ont utilisé un réseau social personnel ou professionnel au cours de la dernière année. La majorité (85 %) des répondants disent que le principal motif d'utilisation de ces sites est le réseautage et la socialisation, tandis que 59 % y cherchent des informations. Parmi les autres motifs mentionnés figurent le divertissement (26 %), la recherche d'emploi (22 %), la découverte d'occasions d'affaires (22 %) et la promotion de l'entreprise (20 %).

Le site de réseautage social le plus souvent visité par les CA est Facebook (58 % de tous les répondants), suivi de LinkedIn (35 %), Twitter (18 %) et MySpace (15 %). De plus, les CA qui utilisent Facebook ont beaucoup plus tendance à utiliser fréquemment les réseaux sociaux que ceux qui utilisent LinkedIn ou Twitter. Par exemple, plus de la moitié des CA qui utilisent Facebook visitent le site au moins une fois par semaine et 16 % le font chaque jour, tandis qu'environ un utilisateur de LinkedIn sur quatre visite le site une fois par semaine et 2 %, quotidiennement.

Le sondage a également montré qu'environ un CA sur trois pour l'ensemble des CA et environ la moitié des CA de moins de

Motifs d'utilisation des réseaux sociaux personnels ou professionnels



35 ans seraient disposés à utiliser un site de réseautage d'affaires offert par l'ICCA qui, par conséquent, lancera le site de réseautage CA Connect au début de 2011. Pour plus de détails, surveillez les prochains numéros de *CAMagazine* ou, pour obtenir un accès préautorisé, écrivez à caconnect@cica.ca.

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



EXPERTISE

MON EMPLOYEUR INTERDIT L'ACCÈS À DES SITES WEB DONT J'AI BESOIN. QUE FAIRE?

La plupart du temps, des mesures strictes de sécurité sont nécessaires pour protéger les données sensibles et l'intégrité du réseau d'une organisation. Toutefois, lorsque les politiques d'accès au Web et au réseau nuisent à la productivité, les sociétés pourraient devoir faire des compromis. Si vous croyez que les politiques de sécurité informatique de votre organisation sont trop restrictives, voici ce que vous pouvez faire.

Posez des questions. Certaines politiques peuvent être dépassées et ne plus avoir leur raison d'être. Demander à un responsable du service informatique pourquoi un accès est restreint constitue souvent l'un des moyens les plus rapides de régler le problème.

Faites une analyse de rentabilité. Si les employés ne peuvent accéder au site Web d'un client ou à un site de réseautage professionnel susceptibles de créer des occasions d'affaires, les arguments ne manqueront probablement pas. Préparez-vous à

discuter de la façon dont l'accès à un site ou à un réseau contribuera à la croissance de l'entreprise et à en expliquer la nécessité.

Écoutez. Même les demandes d'accès en apparence simples peuvent être refusées, et ce, pour de bonnes raisons. Permettre l'accès à certains sites Web, même si cela se justifie sur le plan des affaires, pourrait être trop risqué à l'échelle de l'entreprise.

Faites des concessions au besoin. Si l'équipe de la sécurité informatique estime que le risque est trop grand, soyez prêt à demander si un compromis est possible. On pourrait vous proposer une autre solution, comme installer un ordinateur muni d'un accès Internet, mais non branché au réseau de l'entreprise.

John Reed est directeur général du cabinet de dotation en personnel TI, Robert Half Technology (www.rht.com).

#Chiffrier

Désinformation annuelle L'idée que se font les entreprises des informations à fournir dans le rapport annuel peut varier. Certaines en donnent trop; d'autres pratiquent la désinformation.

1 Amende en million \$ US imposée par la SEC à la société Sony, en 1998, pour n'avoir pas déclaré adéquatement les pertes de sa division cinéma. Sony avait dissimulé ses déficits en les combinant avec les profits de sa division musique.

2 Nombre de fois où, en deux semaines, Xerox a dû modifier son rapport annuel en 2002. Les modifications étaient liées aux charges d'intérêt et aux déclarations au sujet d'un partenariat avec Fuji Photo Film.

8 Exercices consécutifs, soit de 2000 à 2007, pour lesquels Nortel a redressé son résultat annuel.

30 Hausse, en pourcentage, du nombre de pages du rapport annuel de 2001 de la société General Electric, soit l'exercice qui a suivi les problèmes comptables d'Enron. «S'il faut que le rapport annuel ou le rapport trimestriel soit de la taille de l'annuaire té-



léphonique de New York, il en sera ainsi», a dit Jeffrey Immelt, chef de la direction de GE.

150 Hausse, en pourcentage, du résultat de Computer Associates en 2000, en raison d'une «erreur de transcription». Les pratiques de tenue de livres de l'entreprise américaine ont ensuite fait l'objet d'une enquête.

1 234 Nombre de pages du rapport annuel de 2001 de la société d'énergie Williams, soit le triple de la taille du document publié en 2000.

2009 Année où le rapport annuel de la société néo-zélandaise NZ Farming Systems Uruguay contenait le commentaire suivant : «Trafiquer ce chiffre pour qu'il corresponde à la dépréciation de 2 391 \$ dans la note 11 (immobilisations)». L'entreprise agricole a alors affirmé que le commentaire provenait en fait d'un état des résultats préliminaire. Steve Brearton

Tout le monde en parle



TED HASTINGS, CA
PRÉSIDENT, CYBERPLEX INC.

Profil : Fondée en 1995, la société torontoise Cyberplex Inc. est aujourd'hui spécialisée en édition Web. La société a conçu, au fil des ans, plus de 300 sites, chacun ciblant un important segment de marché. Et elle tire parti de ces sites, comme SureBaby.com et PlusPets.com, en vendant de l'espace publicitaire en ligne. «Quelle que soit la façon dont un de nos clients veut joindre d'éventuels clients en ligne, en les incitant à remplir un formulaire afin d'obtenir leurs coordonnées, ou encore en plaçant sur un site un bandeau publicitaire, nous avons les communautés et les sites Web qu'il lui faut pour atteindre ces objectifs», dit Ted Hastings, président de Cyberplex. Par l'entremise de ses trois filiales, CX Digital Media, CX Interactive et Tsavo Media, son rayonnement en ligne mensuel s'élève à 30 millions de visiteurs sur son réseau

de sites Web. Comptant des clients prestigieux comme Sony Canada, Ontario Power Generation et la Banque Royale du Canada, Cyberplex a généré des revenus de 110,4 millions \$ en 2009, en hausse de 93 % par rapport à 2008.

Pourquoi on l'aime : En acquérant, en juin 2010, l'agence ontarienne de marketing en ligne Tsavo, Cyberplex a élargi son éventail de sites Web, surtout dans des marchés clés : santé et mieux-être, technologie, mode de vie, formation et finance. De plus, le magazine *Backbone* a élevé cette année Cyberplex au rang des dix meilleures sociétés de 2009 pour la progression annuelle du chiffre d'affaires.

Originalité : En 2011, les efforts de Cyberplex porteront sur de nouveaux projets sur le Web, comme la communication mobile et vidéo.

Il a dit : «Tout devient "mobile" et nous prévoyons être le chef de file de cette tendance.» John Shoesmith

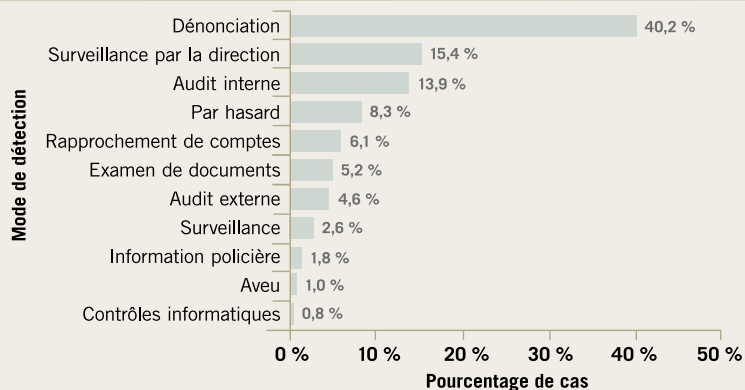
La plupart des fraudes sont détectées grâce à la dénonciation

Les organisations s'en remettent trop aux audits externes pour détecter les fraudes, d'après un rapport de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).

Une étude portant sur 1 843 cas de fraudes commises par des employés a été réalisée dans 106 pays en 2008 et 2009. Elle révèle que 76 % des organisations ont eu recours à un audit externe de leurs états financiers comme mesure de contrôle anti-fraude, laquelle n'a permis de détecter que 4,6 % des fraudes.

Les fraudes sont plus susceptibles d'être détectées grâce à la dénonciation (40 %) que par tout autre moyen, y compris la surveillance par la direction (16 %) ou l'audit interne (14 %), ce qui concorde avec les recherches menées depuis 2002 par l'ACFE sur la détection de la fraude. De plus, les organisations ayant mis en place une formation anti-fraude pour les employés et les dirigeants ont subi moins de pertes liées à la fraude. Plus de 85 % des auteurs n'avaient encore jamais été accusés de fraude, et 80 % travaillaient dans les services de comptabilité, exploitation, ventes, haute direction, service à la clientèle ou achats.

Détection des fraudes en milieu de travail



Source : Association of Certified Fraud Examiners, Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, 2010



La comptabilité pour les tout-petits

Oubliez Bob le bricoleur. Un nouveau personnage d'histoires pour enfants a vu le jour : *Alan the Accountant*.

Les enfants peuvent maintenant aspirer à la profession, grâce à un nouveau livre virtuel illustré pour iPhone, publié par les éditions Flaneur au Royaume-Uni. Téléchargeable sur iTunes pour environ 1 \$, *Alan the Accountant* est le premier d'une série de livres virtuels sur des métiers qui ne se retrouvent pas habituellement dans les livres pour enfants. «Les enfants ne sont pas portés à dire "je veux devenir comptable" comme c'est le cas pour d'autres métiers. Ce livre rétablit l'équilibre», lit-on sur le site de Flaneur.

Lors d'une entrevue accordée à *Going Concern*, un tabloïd financier américain en ligne, l'auteur Jinky Fox a indiqué, blagueur, que les prochains livres auraient pour titre «Mon premier compte de placements» et «Bébé a dit son premier mot : BAIIA».

NE JAMAIS S'ARRÊTER

De plus en plus de travailleurs prospères disent ne jamais vouloir prendre leur retraite. Un rapport du cabinet de gestion Barclays Wealth indique qu'au Royaume-Uni, six personnes nanties sur dix refusent de prendre leur retraite, et que 70 % des moins de 45 ans veulent demeurer actifs professionnellement.

AVANTAGES POSTAUX

L'Internal Revenue Service (IRS) des États-Unis n'envoie plus de dossiers de déclaration fiscale par la poste aux particuliers et aux entreprises. Selon l'IRS, 8 % des Américains ont reçu leur dossier par la poste en 2009. Les autres ont payé un professionnel, utilisé un logiciel, ou transmis leur déclaration par voie électronique.

SANS CAFÉINE

Les comptables ne sont pas les professionnels qui ont le plus besoin de café pour être productifs, selon un sondage réalisé par Dunkin' Donuts et le recruteur américain CareerBuilder. Les comptables sont largement devancés, notamment par les infirmières, les médecins, les employés d'hôtels et les designers.



Comment enrichir votre site Web

La guerre que se livrent le iPhone, le BlackBerry et les téléphones utilisant le système Android de Google est en grande partie axée sur le développement de l'«écosystème logiciel», autrement dit sur le nombre de programmeurs disposés à développer des applications conviviales pour une plateforme en particulier.

La réussite que Microsoft a connue avec Windows est liée au grand nombre de programmeurs et d'entreprises qui ont conçu des logiciels pour elle. Il en va de même avec les sites Web. Bien que de nombreux sites soient fondés sur la technologie Flash ou créés à l'aide de produits de Microsoft et d'autres sociétés, un nombre croissant de sites sont maintenant créés sur des plateformes de blogues.

J'ai opté pour cette formule lors du lancement de la 8^e version de mon site Web plus tôt cette année. Après des recherches approfondies, j'ai choisi la plateforme WordPress, autour de laquelle gravite une imposante communauté de développeurs. À l'instar de nombreuses autres plateformes de blogues, WordPress vous permet de concevoir des pages Web «statiques» en plus de la série habituelle de billets de votre cru. Vous pouvez créer un site qui comporte de l'information sur votre entreprise, comme vos produits et services.

J'ai décidé de doter mon nouveau site d'une allure professionnelle, et j'ai engagé le studio californien de graphisme Echo Factory, moyennant des honoraires dans les quatre chiffres. Il n'est toutefois pas nécessaire d'en faire autant pour obtenir un site attrayant. WordPress offre des milliers de thèmes graphiques gratuits pour une somme minime. Vous l'installez, vous choisissez un thème, et vous obtenez un site Web et une plateforme qui ont de la classe.

Par ailleurs, WordPress impressionne surtout par le nombre de développeurs qui s'y sont ralliés, en raison de ses modules d'extension permettant d'écrire du code pour accroître sa fonctionnalité. Les extensions de WordPress vous permettent d'ajouter des vidéos, des albums de photos, des paniers d'achat virtuel, des gestionnaires de listes de diffusion, des liens vers des réseaux sociaux, etc. sur votre site. J'ai enrichi le mien de nombreuses extensions, comme VaultPress, qui consigne, auprès d'un service de sauvegarde, tous les changements

apportés à mon site. Je peux ainsi restaurer mon blogue rapidement si mon fournisseur de services subit un incident majeur. Je dispose aussi de Cincopa, une extension de réalisation de diaporamas, que j'ai mise à profit dans le cadre d'un billet intitulé «*The 10 Most Important Innovation-Themed Rock Documentaries of All Time*» (Les dix plus importants documentaires de tous les temps sur le rock et l'innovation).

Les blogues permettent aux utilisateurs de commenter vos propos, mais vous vous exposez à voir des pourriels s'infiltrer dans les commentaires. C'est alors qu'intervient l'extension Akismet, un filtre antipourriel destiné aux blogues!

Comme mon entreprise est de plus en plus présente sur la scène internationale, j'utilise aussi une extension de mémoire cache perfectionnée pour accéder à des images, des fichiers PDF, etc. de mon site en passant par Amazon S3, un service d'hébergement «dans les nuages». Si quelqu'un à Hong Kong télécharge un gros fichier Acrobat de mon site, il provient probablement d'un ordinateur situé près de chez lui plutôt que d'un ordinateur nord-américain. La performance de mon site Web s'en trouve radicalement améliorée.

Un site Web doit aussi être accessible pour les appareils mobiles. J'utilise donc l'extension WordPress Mobile Edition, qui reformate automatiquement mon site pour les utilisateurs d'iPhone, de BlackBerry ou de tout autre type d'appareil mobile. Je me sers probablement de deux dizaines d'autres extensions. Il en apparaît toujours de nouvelles et je cherche constamment à enrichir mon site.

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

EXTENSIONS SUR MON SITE WEB

Extensions Wordpress

<http://wordpress.org/extend/plugins/>

VaultPress : www.vaultpress.com

Cincopa : www.cincopa.com

Documentaires sur le rock <http://www.jimcarroll.com/2010/06/the-10-most-important-innovation-themed-rock-documentaries-of-all-time/>

A photograph showing a person lying in a hospital bed, wearing a blue hospital gown. A caregiver in a white coat is holding their hand. The person in the bed has a hospital identification band on their wrist. The background is a blurred hospital room.

Elles travaillent

quand vous ne
le pouvez pas

Les nouvelles prestations de maladie et de compassion du régime d'assurance-emploi pour les **travailleurs autonomes** peuvent vous aider.

Si vous travaillez à votre compte, renseignez-vous sur les prestations de **maladie**, de **compassion**, de **maternité** et **parentales** auxquelles vous pourriez maintenant avoir droit.

Visitez **servicecanada.gc.ca**
ou composez le **1 800 O-Canada**
afin de vérifier si ces prestations
vous conviennent.

*Les travailleurs autonomes du Québec peuvent déjà présenter une demande de prestations de maternité et parentales dans le cadre du Régime québécois d'assurance parentale.



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada



Sondage comparatif de 2010

Vous êtes-vous déjà demandé comment votre organisation soutient la comparaison avec d'autres organisations dans votre secteur d'activité? Voilà une occasion d'y réfléchir. *CAMagazine* mène son tout premier sondage comparatif, une initiative dont les résultats devraient être utiles aux organisations de tout type et de toute taille. Nous espérons pouvoir compter sur votre participation.

L'analyse comparative est une façon de comparer la performance de votre organisation à celle d'autres organisations pour mettre au jour les problèmes potentiels et les possibilités d'amélioration. Elle permet d'étudier les meilleures pratiques adoptées par les meilleurs cabinets et d'utiliser celles-ci comme norme à satisfaire ou à dépasser.

Aujourd'hui, devant tant de sous-traitants qui prétendent pouvoir gérer la plupart des fonctions à moindre coût, plus rapidement et mieux que les autres, de plus en plus de dirigeants financiers demandent des données comparatives pour évaluer l'efficacité globale des organisations. Combiner une qualité élevée et de faibles coûts est devenu un impératif pour les divisions des entreprises, d'où l'utilité de recueillir des données pouvant constituer des éléments justifiables et concrets pour effectuer des présentations convaincantes. Bien que l'analyse comparative semble être facile et une excellente idée, il ne s'agit pas d'un processus simple.

Au Canada, on ne trouve pas tellement de données comparatives, et encore moins de données concernant expressément des secteurs d'activité, des régions ou la taille des organisations. De nombreuses organisations jugent qu'il est suffisamment compliqué de comparer les résultats de leurs propres activités à leurs prévisions budgétaires et aux résultats passés sans s'intéresser à ce qui se passe à l'extérieur de leur service des finances. Bon nombre ne comprennent pas clairement ce qu'elles peuvent apprendre en comparant leurs pratiques à celles d'autres organisations. De plus, elles hésitent parfois à partager ce type d'information puisque cela peut ouvrir la porte à une critique de la performance de la direction.

Même lorsque l'organisation accepte de partager ces données, il est nécessaire de trouver des organisations semblables auxquelles se comparer. On considère aussi souvent que les efforts à déployer et les coûts à engager pour réaliser une étude comparative sont trop importants. C'est pourquoi le cabinet 180 Systems s'est associé à LeadingEdge Payroll Group Inc. pour élaborer ce sondage

comparatif électronique. Le sondage vise à recueillir et à analyser des données comparatives sur des éléments clés des fonctions financières, des ressources humaines, de la paie, de la fabrication, de la distribution et des services professionnels.

Pour participer au sondage, rendez-vous à www.180benchmarks.com et répondez au questionnaire en ligne d'ici le 14 janvier 2011. Une fois que vous aurez répondu au questionnaire, vous recevrez gratuitement une analyse comparative sommaire confidentielle qui comprendra une comparaison de certains de vos indicateurs de performance à ceux d'organisations semblables à la vôtre. Nous devons bien sûr avoir d'abord reçu suffisamment de réponses pour nous assurer que les données sont représentatives et fournissent aux participants une véritable comparaison selon les mêmes paramètres. Dans un numéro ultérieur, nous partagerons aussi des résultats sommaires illustrant les moyennes sectorielles et régionales, ainsi que les principaux éléments de référence.

Aux fins de cette évaluation, nous avons choisi des éléments de référence à l'égard desquels il ne devrait pas être difficile d'obtenir des informations, ainsi que des éléments clés qui influent sur l'efficacité et l'efficacé des processus d'affaires. L'efficacité consiste à maximiser le travail qui se fait en utilisant le minimum de ressources. L'une des façons de mesurer l'efficacité d'un processus donné consiste à calculer les volumes d'opérations par rapport au nombre d'équivalents temps plein (ETP) associé à ce processus. L'efficacité est une mesure de la valeur qui découle du processus en fonction des facteurs clés de réussite de l'organisation (activités que l'organisation doit accomplir adéquatement pour réussir).

Généralement, l'efficacité renvoie au temps nécessaire pour déployer le processus d'affaires, à la qualité des résultats du processus ou à ses coûts. Il est crucial d'effectuer l'examen d'un processus dans une perspective globale (du début à la fin et en tenant compte des parties prenantes liées aux différentes fonctions) pour éviter d'améliorer un aspect d'un processus au détriment d'un autre. C'est souvent ce qui se produit lorsque les organisations ne consultent pas tous les intervenants clés lors de l'examen des meilleures pratiques. Notre sondage comprendra des mesures telles que celles qui figurent dans le tableau de la page 11.

De nombreux autres éléments (quantitatifs et qualitatifs) seraient utiles à des fins de comparaison, mais il ne serait pas pratique d'en inclure un nombre trop élevé dans la présente étude, car cela la rendrait trop longue et trop lourde. Il y a une limite au nombre de choses que l'on peut faire simultanément.

L'analyse comparative n'est pas une fin en soi. C'est ce que l'on fait des résultats qui importe vraiment.

Pour consulter l'article complet, rendez-vous à www.CAmagazine.com/analyse2010. Nous vous invitons de nouveau à répondre au questionnaire à www.180benchmarks.com d'ici le 14 janvier 2011. Nous comptons sur vous! (Veuillez noter que le sondage est en anglais seulement.)

Michael Burns, M.B.A., CA•TI, est président de 180 Systems (www.180systems.com), cabinet-conseil indépendant dont les

services comprennent notamment l'analyse des processus, la sélection de systèmes, la constitution de dossiers justificatifs et la gestion de projets. On peut le joindre au 416-485-2200.

Ian J. Mise est président et chef de la direction du cabinet LeadingEdge Payroll Group Inc. (www.LeadingEdge-Payroll.com), qui aide les organisations des secteurs privé et public à mettre en place les meilleures pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre, de ressources humaines et de paie. On peut le joindre au 416-848-6899, poste 228, ou à ijmise@leadingedge-payroll.com

Processus d'affaires	Efficience	Efficacité		
		Rapidité	Qualité	Coût
Grand livre général	Nombre d'opérations mensuelles inscrites au GLG / nombre d'ETP requis	Nombre de jours nécessaires à la fin du mois pour traiter toutes les opérations du GLG	Nombre d'ajustements par année	Coût des ETP en % du chiffre d'affaires
Information financière	Nombre de rapports financiers mensuels distincts / nombre d'ETP requis	Nombre de jours nécessaires pour publier les états financiers à la fin du mois	Nombre d'erreurs importantes par année dans les rapports financiers	Coût des ETP en % du chiffre d'affaires
Budgets et prévisions	Nombre de sociétés, de services ou de centres de coûts qui ont des budgets / nombre d'ETP requis	Nombre de jours nécessaires pour mener à terme le processus budgétaire complet	Exactitude perçue du budget en %	Coût des ETP en % du chiffre d'affaires
Comptes fournisseurs	Nombre de factures de fournisseurs / nombre d'ETP requis	Nombre moyen de jours pour traiter les factures des fournisseurs	% des paiements en retard (perte de remise ou dépassement de l'échéance de paiement)	Coût des ETP en % du chiffre d'affaires
Comptes clients	Nombre de factures aux clients / nombre d'ETP requis	Nombre moyen de jours pour produire les factures des clients	% d'erreurs de facturation par mois; délai de recouvrement des comptes clients	Coût des ETP en % du chiffre d'affaires
Achats	(Nombre de bons de commande * nombre moyen de lignes) / nombre d'ETP requis	Nombre moyen de jours pour produire les bons de commande	% d'erreurs mensuelles au titre des achats	Coût des ETP en % du chiffre d'affaires
Traitement des commandes	(Nombre de commandes des clients * nombre moyen de lignes par commande) / nombre d'ETP requis	Durée du cycle	% d'erreurs mensuelles touchant les commandes	Coût des ETP en % du chiffre d'affaires
Contrôles des stocks	Nombre d'éléments de stock / nombre d'ETP requis	Rotation des stocks	% de stocks excédentaires	Coût des ETP en % du chiffre d'affaires
Services professionnels	Taux d'utilisation	Nombre moyen de jours de sous-traitance pour les travaux en cours	% de radiations et de créances douteuses par année	% d'administrateurs par rapport au total des employés à payer
Recrutement de la main-d'œuvre (RH)	Nombre de personnes engagées / nombre d'ETP requis pour un cycle de recrutement complet (de l'ouverture de poste à l'engagement)	Nombre moyen de jours, de l'ouverture de poste à l'engagement (intégration)	% de rétention des employés	Coût des ETP en % de la paie annuelle brute
Rémunération des RH	Nombre de modifications apportées aux salaires / nombre d'ETP requis	Nombre moyen de jours entre la date d'entrée en vigueur du nouveau salaire et la date de paie	Nombre de paiements en trop et de paiements insuffisants	Coût des ETP en % de la paie annuelle brute
Traitement de la paie	Nombre de dépôts directs / nombre de salaires	Nombre moyen de jours entre la fin de la période de paie et la date de paie	Nombre global d'erreurs relatives à la paie par causes internes et externes	Coût des ETP en % de la paie annuelle brute
Conformité de la paie	Nombre d'ETP affectés à la paie / nombre de relevés T4 et T4A	Nombre de dépôts en retard des relevés d'emploi et des remises à l'ARC	Nombre de relevés T4 / T4A modifiés	Coût des amendes et pénalités imposées à l'organisation
Gestion de la main-d'œuvre – temps et présence	Nombre de feuilles de temps traitées à la source, par source / nombre total de feuilles de temps traitées	Nombre moyen de jours entre la date limite de saisie des données des feuilles de temps et la date de la paie	Nombre d'erreurs liées aux feuilles de temps exigeant une correction par le service de la paie	Coût des ETP en % de la paie annuelle brute

Nominations à l'ICCA

L'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) est heureux d'annoncer deux nominations à son Conseil d'administration. Bill MacKinnon, FCA, devient président du Conseil et Shelley Brown, FCA, prend la relève à titre de vice-présidente.

M. MacKinnon faisait déjà partie du Conseil de l'ICCA. Depuis 2008, il assumait les fonctions de vice-président, poste qu'il avait accepté peu avant de prendre sa retraite de KPMG Canada où il était chef de la direction. La brillante carrière de M. MacKinnon chez KPMG s'est étendue sur plus de trois décennies, au cours desquelles il a occupé les postes d'associé directeur du cabinet pour la région du Grand Toronto et de vice-président, Services-conseils au niveau national, avant de devenir chef de la direction en 1999. Ces responsabilités n'ont cependant pas empêché M. MacKinnon de s'engager dans la collectivité. En effet, il siège aux conseils d'un certain nombre d'organismes sans but lucratif et il est actuellement président du conseil du Toronto East General Hospital et du conseil du Toronto Board of Trade. De plus, il est membre du conseil de plusieurs entreprises, dont Telus Corporation et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public.

Shelley Brown n'est pas non plus une nouvelle venue au Conseil de l'ICCA, puisqu'elle en est membre depuis six ans. En



Bill MacKinnon, FCA,
président du Conseil



Shelley Brown, FCA,
vice-présidente du Conseil

plus de succéder à Bill MacKinnon à la vice-présidence, Mme Brown continue à assumer ses fonctions d'associée directrice du cabinet de Deloitte en Saskatchewan, qui comprend des bureaux à Saskatoon, à Regina et à Prince Albert. Elle préside aussi le comité de gouvernance du conseil de Deloitte.

Comptant plus de 30 ans d'expérience en cabinet, Mme Brown a été directrice provinciale du service Certification et services-conseils de Deloitte, présidente de l'Institute of Chartered Accountants of Saskatchewan, présidente de United Way à Saskatoon, et présidente de AgWest Biotech. Elle a aussi siégé au conseil des gouverneurs de l'Université de la Saskatchewan.

La formation continue de l'ICCA sur Facebook

Non, Facebook, ce n'est pas seulement pour vos enfants et leurs amis! Sachez que le groupe d'utilisateurs de Facebook qui augmente le plus rapidement est celui des 35 ans et plus. Qui plus est, les pages Facebook conçues à des fins de promotion attirent plus de 10 millions de nouveaux adeptes chaque jour.

En mars 2010, le Service de la formation continue de l'ICCA a réalisé un sondage sur l'utilisation des médias sociaux par les membres et les clients. La majorité des répondants n'utilisent pas régulièrement les sites des médias sociaux, mais ils ont, pour la plupart, mentionné qu'ils le feraient probablement s'ils savaient que le contenu de ces sites avait de l'intérêt pour eux. Soixante et onze pour cent des personnes interrogées ont indiqué qu'elles visiteraient un site de réseautage social pour obtenir de l'information sur des colloques et les conférenciers invités à ces colloques.

Fort des résultats de ce sondage, le Service de la formation continue de l'ICCA s'est aventuré dans l'univers des médias sociaux

et a mis en ligne une page Facebook en mai 2010. Cette page visait à fournir des renseignements aux participants au Colloque national des conseillers de PME. Comme le Colloque était destiné aux conseillers CA et à leurs familles, la page Facebook contenait aussi de l'information sur d'autres attractions d'Ottawa, ville où avait lieu ce colloque.

Pendant le Colloque, l'ICCA a posté des photographies et des vidéos sur les allocutions de Paul Dubé, ombudsman des contribuables du Canada, et d'Alex Bilodeau, champion olympique, ainsi que sur les activités organisées pour les familles des participants, comme la visite de l'exposition de reptiles et la dégustation de portos vintage.

Nous vous invitons à vous rendre compte par vous-même des utilisations que l'on commence à faire des médias sociaux en visitant la page Facebook du Service de la formation continue de l'ICCA, à l'adresse <http://bit.ly/c5THbN>.

Cliquez sur le bouton «J'aime» et joignez-vous à la discussion.

Les préparateurs de déclarations fiscales américaines rémunérés peuvent maintenant s'inscrire

Tel que mentionné dans *Nouvelles de la Profession* du numéro d'août dernier, les États-Unis ont instauré un dispositif d'encadrement des préparateurs de déclarations fiscales, qui prévoit l'inscription obligatoire de toutes les personnes qui préparent des déclarations fiscales américaines contre rémunération.

Pour pouvoir demeurer inscrites, ces personnes devront réussir un test de connaissances minimales et respecter des normes de formation continue. De plus, tous les préparateurs rémunérés inscrits devront se conformer aux normes énoncées dans la circulaire 230 du Trésor américain, qui régit la pratique des avocats, des certified public accountants (CPA), des agents inscrits, des actuaires inscrits, des agents de régimes de retraite inscrits et des évaluateurs auprès de l'Internal Revenue Service (IRS).

Les cabinets au Canada devraient étudier les nouvelles règles. Il se peut qu'ils aient à déterminer qui, parmi leurs employés ou fiscalistes participant à la préparation de déclarations fiscales américaines, devra s'inscrire pour obtenir un numéro de préparateur (*Preparer Tax Identification Number* ou PTIN), car l'obligation d'inscription ne s'applique pas seulement au préparateur signataire.

Le dispositif d'inscription pour les préparateurs rémunérés qui ont un numéro de sécurité sociale aux États-Unis a été lancé en septembre. Ces préparateurs peuvent s'inscrire en ligne par l'entremise du site Web de l'IRS, à l'adresse www.irs.gov/taxpros/article/0,,id=210909,00.html (voie privilégiée par l'IRS), ou en remplissant et en postant le formulaire papier W-12, *IRS Paid Preparer Tax Identification Number (PTIN) Application*.

La suite du présent article s'adresse aux préparateurs non américains qui n'ont pas de PTIN. La section portant sur les délais d'examen s'adresse toutefois également aux préparateurs non américains qui possèdent déjà un PTIN, s'étant inscrits en ligne selon les modalités indiquées ci-dessus.

L'IRS a aussi précisé la marche à suivre pour l'obtention d'un PTIN dans le cas des préparateurs rémunérés résidant en dehors des États-Unis et n'ayant pas de numéro de sécurité sociale américain. Ces personnes doivent remplir le formulaire 8946, *PTIN Supplemental Application for Foreign Persons without a Social Security Number*, puis faire la demande en ligne d'un PTIN (le formulaire 8946 doit être posté), ou encore remplir les formulaires 8946 et W-12 et les poster à l'IRS.

Preuve d'identité et de statut d'étranger

Les renseignements et les documents d'appui exigés selon le formulaire 8946 visent à permettre à l'IRS de confirmer l'identité de la personne demandant le PTIN. Un passeport valide est un document d'appui suffisant. Si la personne n'en a pas, elle peut présenter d'autres documents, par exemple son certificat de naissance et son permis de conduire. La liste complète des documents acceptés se trouve dans les instructions accompagnant le formulaire. L'IRS accepte des copies conformes des documents originaux qui répondent à l'une des conditions suivantes :

- copies délivrées par l'agence émettrice ou le dépositaire officiel des documents originaux;

- copies certifiées conformes par un notaire au Canada, et authentifiées par les services consulaires d'une ambassade ou d'un consulat des États-Unis;

- copies certifiées conformes par un notaire public (*notary public*) aux États-Unis qui est légalement autorisé, sur un territoire donné, à attester la conformité de la copie à l'original. (Cette façon de procéder impliquerait vraisemblablement de se rendre aux États-Unis.)

Notons que les notaires américains ne peuvent pas exercer en dehors des États-Unis, car leur droit d'exercice est limité à un État donné, selon le site Web des services consulaires des États-Unis (http://travel.state.gov/law/judicial/judicial_2086.html). On compte des services consulaires américains à Ottawa, à Vancouver, à Calgary, à Winnipeg, à Toronto, à Montréal, à Québec et à Halifax.

Les instructions accompagnant le formulaire 8946 décrivent le processus à suivre si les documents ont été délivrés dans un pays signataire de la *Convention de La Haye supprimant l'exigence de la légalisation des actes publics étrangers* (Convention de La Haye). Or, selon le site Web de la Conférence de La Haye de droit international privé et le site Web de l'ambassade des États-Unis, le Canada n'aurait pas signé la convention. Le processus en question ne peut donc pas être utilisé aux fins de la vérification des documents.

Date limite de réception de la demande

Il n'y a pas de date limite en soi, puisque les demandes peuvent être soumises après le 31 décembre 2010. Toutefois, toutes les déclarations produites par des préparateurs après cette date devront porter un PTIN. Il est donc recommandé d'en faire la demande au plus tôt.

Notons par ailleurs, que l'examen des connaissances n'est pas prêt, mais lorsqu'il le sera, il faudra l'avoir réussi avant de pouvoir obtenir un PTIN. L'IRS prévoit que le traitement d'une demande en ligne de PTIN devrait prendre entre deux et quatre semaines, alors que celui d'une demande papier devrait prendre de quatre à six semaines.

Qui doit obtenir un PTIN?

Quiconque prépare des déclarations fiscales contre rémunération doit obtenir un PTIN, y compris les personnes qui participent à la préparation de déclarations fiscales sans en être le préparateur signataire. Les nouvelles règles établissent une distinction générale entre les tâches mécaniques et administratives (telles que la saisie de données et la compilation des informations) et les tâches qui font intervenir des services-conseils, des capacités analytiques, l'interprétation de textes législatifs ou le jugement professionnel. L'obtention d'un PTIN n'est requise que pour la seconde catégorie de tâches. Notons toutefois que les exemples que donne l'IRS de saisie de données et de cueillette d'informations sont bien circonscrits. Dans un exemple, l'IRS précise que si une personne prépare l'intégralité ou presque d'une déclaration fiscale et fait des choix qui ont une incidence sur le passif d'impôt, elle doit avoir un PTIN. Cette exigence s'applique, que la déclaration soit ou non révisée par un préparateur inscrit. Pour d'autres exemples, voir www.irs.gov/taxpros/article/0,,id=218611,00.html#scenarios.

L'obligation d'obtenir un PTIN ne s'applique pas seulement à ceux qui préparent les déclarations fiscales de particuliers. Les préparateurs de tous les types de déclarations fiscales américaines sont tenus d'en obtenir un.

Examen

L'examen des connaissances ne sera probablement pas prêt avant le milieu de 2011. Les personnes inscrites avant la mise en place de l'examen auront jusqu'à la fin de 2013 pour le réussir. Les autres devront le réussir avant de se voir attribuer un PTIN. Les détails de l'examen ne sont pas encore connus.

Selon la FAQ qui se trouve sur le site Web de l'IRS, les candidats devront se rendre à un endroit particulier, prouver leur identité et passer eux-mêmes l'examen sur place. Les lieux et les procédures d'évaluation n'ont pas encore été précisés.

Dispense d'examen

Actuellement, seuls les avocats, les CPA ou les professionnels agréés par un organisme reconnu aux États-Unis sont exemptés de l'examen. Comme la profession de CA du Canada a conclu une entente de réciprocité avec les CPA des États-Unis, un CA canadien pourrait se présenter à l'examen IQEX des États-Unis pour obtenir le titre de CPA.

Selon le communiqué de presse IR-2010-99, l'IRS envisage d'étendre l'exemption à une certaine catégorie de personnes qui préparent des déclarations fiscales sous la supervision d'une autre personne. Ce serait, par exemple, le cas de certains employés de cabinets professionnels qui préparent l'intégralité ou presque de la

déclaration, mais sous la supervision d'une personne appartenant à l'une des catégories susmentionnées et qui signe la déclaration.

Formation continue

Outre l'inscription et l'examen, il y aura des exigences sur le plan de la formation continue. En effet, l'IRS a l'intention d'imposer annuellement trois heures de mise à jour sur le droit fiscal fédéral, deux heures de formation en éthique et dix heures de formation sur d'autres aspects du droit fiscal fédéral. Compte tenu des exigences en matière de formation que leur impose leur profession respective, les avocats, les CPA, les agents inscrits, les actuaire inscrits et les agents de régime de retraite inscrits ne seront pas assujettis aux exigences de l'IRS en formation continue. Ces commentaires généraux sont les seules informations dont on dispose actuellement.

Droits de demande d'un PTIN

Les droits annuels sont de 64,25 \$ par personne. Cet article résume les principaux points pertinents pour les préparateurs canadiens de déclarations fiscales américaines qui devront obtenir un PTIN. On leur recommande de soumettre leur demande au plus tôt, car le PTIN est obligatoire pour toutes les déclarations produites après le 31 décembre 2010. Pour en savoir plus, veuillez consulter les ressources publiées sur le site de l'IRS (www.irs.gov/taxpros/article/0,,id=210909,00.html) et les instructions qui accompagnent le formulaire 8946.

Jennifer S. Horner est directrice principale au cabinet BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Les CA invitent le gouvernement fédéral à se concentrer sur le régime fiscal et la gestion prudente des finances publiques

Le pays a besoin d'un régime fiscal plus simple et plus concurrentiel, jumelé à une gestion prudente des finances par le gouvernement général, pour mieux faire face à la concurrence mondiale. Tel est le message principal du mémoire soumis par l'ICCA au Comité des finances de la Chambre des communes en vue de ses délibérations prébudgétaires.

Étant donné que les entreprises prennent de plus en plus leurs décisions dans le contexte de l'économie mondiale, l'ICCA estime qu'il est crucial que le gouvernement fédéral continue à se montrer déterminé à réduire les taux d'imposition des sociétés. De plus, maintenir le cap sur la réduction de l'impôt des sociétés est essentiel pour attirer les investissements, accroître la compétitivité du Canada et assurer sa prospérité.

Le mémoire présenté par l'ICCA fait ressortir des mesures visant à modifier notre régime fiscal en vue d'en réduire la complexité et d'alléger le fardeau que représente son observation. Il note également

qu'afin de demeurer concurrentiel et d'être en mesure d'attirer et de retenir le capital humain, le Canada doit continuer de se soucier du fardeau que représente l'impôt des particuliers pour les Canadiens.

L'ICCA reconnaît que le budget fédéral de 2010 en est un de transition, puisque le gouvernement passe d'un régime de relance de l'économie à un régime de limitation des dépenses, mais il est d'avis que le gouvernement doit démontrer qu'il est capable de juguler les coûts et de gérer prudemment ses finances à l'avenir. Autrement, il ne pourra honorer les engagements financiers qu'il a inscrits à son budget de 2010 et pris sur la scène internationale. Le mémoire recommande que le budget soit rééquilibré par le contrôle des dépenses et non par une augmentation du fardeau fiscal global des Canadiens.

Le mémoire de l'ICCA, intitulé «Accroître la compétitivité du Canada», est disponible en ligne à (www.icca.ca/memoireprebudgetaire2010).

La profession de CA se prépare à la transformation du contexte professionnel

Afin de protéger et de maintenir la position des CA canadiens ici et sur les marchés étrangers en constante évolution, les dirigeants de la profession ont convenu d'augmenter le nombre de voies d'accès au titre de CA pour les professionnels compétents. Ils se pencheront aussi sur les mesures à prendre pour que les CA du Canada soient le mieux placés possible advenant l'émergence d'un titre comptable mondial.

La profession de CA doit continuellement relever le défi de former suffisamment de CA pour répondre à la demande croissante de professionnels de haut niveau en stratégie des affaires. Bon nombre des candidats potentiels à la profession réorientent leur carrière ou sont des professionnels formés à l'étranger qui possèdent déjà une expérience considérable du monde des affaires. La croissance démographique future du Canada repose en grande partie sur l'immigration, et les gouvernements de tout le pays nous demandent d'améliorer le processus d'évaluation des titres étrangers et de le rendre plus transparent. Voilà pourquoi les dirigeants de la profession appuient l'élargissement des voies d'accès à la profession de CA destinées à divers groupes intéressés, notamment aux personnes qui sont diplômées de domaines autres que l'administration, qui réorientent leur carrière, qui possèdent d'autres titres canadiens ou qui sont des professionnels formés à l'étranger. Peu importe ses antécédents professionnels, le candidat aurait à réussir l'Évaluation uniforme (EFU) dans la plupart des cas.

Nous avons également considéré une autre voie d'accès à la profession de CA : l'Évaluation de l'expérience (EE). Ce modèle d'évaluation aux fins de l'admission, déjà utilisé par l'Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW), donnerait accès au titre de CA aux candidats dont l'expérience professionnelle et comptable est suffisamment importante pour être considérée comme équivalente à celle des CA canadiens. Cette expérience serait évaluée en fonction des compétences sur lesquelles porte l'EFU. Toutefois, l'EE serait basée sur l'expérience de travail réelle plutôt que sur des réponses à des études de cas en contexte d'examen.

Par ailleurs, des titres comptables régionaux et mondiaux commencent à se profiler. Des mesures doivent être prises afin que les CA canadiens soient le mieux placés possible dans l'éventualité où la tendance au regroupement des titres se maintiendrait.

Actuellement, les titres de CA et de CPA dominent la scène internationale. Le titre de CA est bien ancré dans les pays du Commonwealth, alors que celui de CPA est en bonne posture aux États-Unis, au Japon, à Hong Kong, en Chine et en Australie. La profession explorera des avenues permettant l'utilisation, en plus du titre de CA, d'un titre canadien de CPA, dont nous pouvons déjà contrôler l'utilisation. En prenant ces initiatives, nous veillons à ce que les CA canadiens soient bien préparés pour réagir aux changements démographiques, à la mobilité croissante des professionnels compétents et à l'émergence de titres comptables mondiaux.

TELUS est la grande gagnante du 59^e Concours des meilleurs rapports d'entreprise

Le 25 novembre 2010, TELUS Corporation a été consacrée grande gagnante du Concours des meilleurs rapports d'entreprise organisé par les comptables agréés du Canada. TELUS a en effet remporté quatre prix pour son rapport annuel 2009, dont le prestigieux Grand prix d'excellence.

TELUS a également remporté le prix d'excellence en matière d'information d'entreprise pour le secteur Communications et médias ainsi que des mentions d'honneur pour l'excellence de l'information sur la gouvernance d'entreprise et de la présentation de l'information sur le développement durable.

Le Concours souligne l'excellence en matière d'information financière et d'information d'entreprise au Canada depuis 59 ans. Les prix, qui sont présentés chaque année, reflètent l'engagement de la profession de CA à l'égard de tous les aspects de l'information d'entreprise.

Les sociétés Nexen Inc. et PotashCorp se sont elles aussi distinguées et elles ont remporté de multiples honneurs, notamment des prix pour le secteur d'activité et la catégorie.

La liste des concurrents et des gagnants s'est allongée cette année, puisque le concours était ouvert pour la première fois aux grandes ainsi qu'aux petites sociétés d'État provinciales.

Les sociétés et sociétés d'État gagnantes sont présentées dans le *Corporate Reporting Awards for 2010 Book of Judges' Comments* (publié en anglais seulement). Cette publication est gratuite et elle peut être commandée par téléphone au 416-204-3435, ou en ligne à www.icca.ca/cmre.

Félicitations aux gagnants de cette année :

- Agnico-Eagle Mines Limited
- BMO Groupe financier
- Bombardier Inc.
- Groupe CGI inc.
- Construction de Défense Canada
- Domtar Corporation
- Exportation et développement Canada
- Nexen Inc.
- PotashCorp
- Saskatchewan Telecommunications Holding Corporation (SaskTel)
- Saskatchewan Transportation Company
- Suncor Energy Inc.
- Groupe financier Banque TD
- TELUS Corporation
- Tim Hortons Inc.
- TransAlta Corporation
- Viterra Inc.

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Modifications de la préface et des introductions aux Parties I, II et IV	décembre 2010
Édition 2011 des Normes internationales d'information financière (Partie I)	novembre 2010
Normes comptables pour les organismes sans but lucratif	décembre 2010
Manuel de l'ICCA – Certification	
Édition 2011 (Partie I)	décembre 2010
Modifications concernant la datation du rapport du praticien	décembre 2010
Exigences législatives obligeant l'auditeur à indiquer, dans son rapport, si les principes comptables du référentiel d'information financière applicable ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent, NOV-10 (rév.)	décembre 2010
Datation du rapport de mission d'examen sur des états financiers (NOV-47)	décembre 2010
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Normes comptables s'appliquant uniquement aux organismes sans but lucratif du secteur public, chapitres SP 4200 à 4270	décembre 2010

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 novembre 2010)

	Date limite pour commentaires
Comptabilité	
ES Adoption des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé — Avantages sociaux futurs	le 23 novembre 2010
ESI Contrats d'assurance	le 30 novembre 2010
DTI Contrats de location	le 15 décembre 2010
DTI Dates d'entrée en vigueur et méthodes de transition	le 31 janvier 2011
PII Frais de découverte engagés au cours de la phase de production d'une mine à ciel ouvert	le 30 novembre 2010
ESI Hyperinflation grave	le 30 novembre 2010
Audit et certification	
AC Missions de compilation	le 1 ^{er} février 2011
AC Énoncés internationaux de pratiques d'audit	le 21 janvier 2011
Secteur public	
ES Instruments financiers et conversion des devises – présentation dans les états financiers	le 17 janvier 2011

Légende

AC – Appel à commentaires

DTI – Document de travail de l'IASB

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

PII – Projet d'interprétation de l'IASB

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



Comptez la planification de la relève au nombre de vos services

L'établissement d'une entreprise prospère exige de nombreuses années de travail ardu. Pourtant, bon nombre de propriétaires d'entreprise n'ont pas de plan de relève approprié, ni de vision de l'avenir.

En tant que conseiller de confiance, vous pouvez aider vos clients à protéger la valeur de leur investissement, réalisé au prix de nombreux efforts, et à choisir une stratégie de sortie qui leur convienne.

UN OUTIL DE MARKETING PRÉCIEUX

Les *Outils de planification de la relève* pour les propriétaires d'entreprise de l'ICCA peuvent aider vos clients à comprendre les enjeux auxquels font face les propriétaires lorsqu'ils quittent leur entreprise et à être mieux préparés à discuter de leurs plans avec vous. Les dix chapitres traitent de façon simple des éléments suivants :

- Un processus systématique d'analyse des options concernant le transfert de la gestion et des participations et l'élaboration d'un plan de relève efficace
- Des indications pour l'établissement de plans et la communication de ceux-ci à la famille et à d'autres personnes clés
- Des listes de contrôle sur CD personnalisables en fonction de la situation unique de chaque entreprise
- Des récits basés sur des faits réels, recueillis auprès de propriétaires d'entreprise canadiens qui ont accepté de partager leurs expériences en matière de planification de la relève.

Comment réformer le système fiscal canadien afin d'être en mesure d'en récolter les fruits dans dix ans? Des spécialistes se prononcent.

Par Robert Colapinto

Horizon fiscal 2020

C'ÉTAIT PRESQUE UNE BONNE NOUVELLE. EN 2009, LE FARDEAU fiscal total du ménage canadien moyen a diminué, une première depuis 1992. En hausse d'un misérable 1 624 % (depuis 1961), comparativement à 1 713 % en 2008. Cette baisse représentait un soulagement pour le groupe de contribuables générant plus de 37 % du total des recettes qui vont garnir les coffres du fédéral et des provinces.

Illustration : KEN ORVIDAS



ORVIDAS



La cause? C'est qu'avec la récession mondiale et ses répercussions, les revenus imposables et la consommation sont tombés en chute libre. Et les gouvernements ont pris la voie des déficits pour financer leurs dépenses, préférant repousser dans l'avenir la hausse des impôts et taxes qui leur permettrait d'équilibrer leur budget. Mais de quel avenir s'agit-il?

La crise financière sert bien les tenants d'une réforme fiscale. Alors que les pouvoirs publics sont aux prises avec des déficits colossaux, les experts en politique fiscale font des pieds et des mains pour éviter que les gains des dernières années ne soient emportés par un tsunami d'encre rouge ou que les sources de revenus comme l'impôt des particuliers tombent sous leur niveau actuel. Quand les temps sont durs, une réforme ciblée et innovatrice s'impose. Les spécialistes des réformes fiscales craignent plus que tout que les sociétés et les particuliers émergent d'une récession pour se retrouver dans un purgatoire fiscal. Leur but pour l'horizon 2020 est de tracer une voie qui favorisera le travail, la productivité et la compétitivité.

Plusieurs problèmes sautent aux yeux des fiscalistes, qui voient le système actuel peiner à contenir l'érosion de l'assiette fiscale. «En ce moment, nous comptons exagérément sur l'impôt des particuliers, et les Canadiens ont un lourd fardeau à porter», affirme Saul Plener, leader national des Services fiscaux chez PwC.

La structure de l'impôt des sociétés et des particuliers et la bonne santé continue du secteur des PME sont inexorablement liées. La capacité du Canada d'attirer et de s'attacher des entrepreneurs novateurs sera menacée, à défaut de réformes répondant à leurs besoins. Selon Andrew Dunn, FCA, associé directeur, Fiscalité chez Deloitte Canada : «La concurrence pour attirer les entreprises et les compétences se livre à l'échelle planétaire, et il va de soi que les personnes très talentueuses et les bâtisseurs iront là où l'herbe est plus verte si nous ne rendons pas notre environnement fiscal plus attrayant. Ils seront sans doute attirés par les entreprises dynamiques, d'où l'importance d'avoir un régime d'imposition des sociétés qui soit concurrentiel pour attirer celles-ci.» Or, la compétitivité du régime passe aussi par l'impôt des particuliers. «Surtout sur le plan entrepreneurial et sur le plan des compétences, c'est la compétitivité de l'impôt des particuliers qui attirera les entreprises.»

Selon Kevin Dancey, pdg de l'ICCA, pour éviter une catastrophe fiscale, il faut s'occuper des grandes sociétés et de leur contribution au système. «Ce secteur a bénéficié d'importantes baisses d'impôts depuis dix ans, dit-il. Et je suis persuadé qu'il y en aura encore d'ici 2020, le Canada souhaitant demeurer concurrentiel face au reste du monde.» Pourtant, Kevin Dancey est d'avis que, malgré ces réductions, les gouvernements pensent encore pouvoir compter sur l'impôt des sociétés comme source importante de recettes. «Mais je crois que la récession a ouvert les yeux à certains», ajoute-t-il en évoquant le brusque freinage de l'économie, si brusque que beaucoup d'entreprises déclarent déjà des pertes et que les recettes fiscales générées par ce secteur clé fondent comme neige au soleil.

«En termes de recettes, l'impôt des sociétés dessert l'État lorsque l'économie subit un ralentissement abrupt», explique Greg Wiebe, associé directeur canadien, Fiscalité chez KPMG. «Je suis certain

qu'en 2020, cet impôt ne sera plus considéré comme une politique financière sensée pour s'ajuster à l'économie.»

La récession et la perspective d'un énorme déficit actif font en sorte qu'il est difficile, pour un lobbyiste comme Dan Kelly, premier vice-président des affaires législatives de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), de faire passer l'idée d'une réduction des impôts dans les grands secteurs. «Pour ceux d'entre nous chez qui la réduction des impôts frise l'obsession, les difficultés ac-

«Les gouvernements ne peuvent pas adopter des politiques en vase clos. Pour être bonne, toute politique fiscale canadienne doit s'arrimer à la mouvance internationale.»

tuelles compliquent la tâche», admet-il. Les PME n'ont pas bénéficié d'une baisse d'impôts aussi substantielle que les grandes sociétés. «Nos membres ont obtenu des baisses d'impôts, mais l'écart entre les taux est assez mince, soit de 11 % et 15 %, comparativement à 12 % et 28 % il y a dix ans.»

Le groupe de pression de Dan Kelly est toutefois plus intéressé par la façon dont une réforme fiscale ayant 2020 pour horizon pourrait affecter l'impôt sur la masse salariale et les taxes foncières. «Surtout les cotisations sociales. Lorsque nous demandons aux PME quelle est la forme d'imposition la plus néfaste pour leurs affaires, elles citent l'assurance-emploi, les cotisations au RPC et celles au régime d'indemnisation des accidentés du travail.»

Pour Dan Kelly, une hausse des cotisations sociales est inéluctable. Récemment, alors que l'économie était au beau fixe, le gouvernement a dépensé 57 milliards \$ prélevés à même la caisse de l'assurance-emploi. Le gel actuel des cotisations à l'assurance-emploi prend fin le 1^{er} janvier 2011, et Dan Kelly prédit que les cotisations augmenteront du montant maximal admissible (pour l'employeur, 21 cents et, pour l'employé, 15 cents par tranche de 100 \$ de salaire) pendant au moins quatre années. «Ensuite? Mystère.»

Somme nulle

L'Institute for Competitiveness and Prosperity préconise un programme prospérité dans lequel il propose une alternative quant à l'impôt des particuliers. Selon l'une des options, cet impôt disparaîtrait au profit des taxes à la consommation. L'augmentation de la TPS et la conversion de la TVP en TVA là où l'harmonisation n'a pas été réalisée fourniraient à la société les revenus nécessaires au financement de ses programmes. Et si cette proposition ne passe pas la rampe, le gouvernement devrait alors envisager l'autre option : fonder l'imposition des particuliers non pas sur leur revenu annuel, mais sur le revenu gagné dans toute leur vie. Au lieu de l'exemption personnelle de base annuelle actuelle, l'idée serait d'offrir une exemption de 250 000 \$ pour la durée de leur vie. (RC)



«Il y a aussi un aspect psychologique à ces impôts, souligne Greg Wiebe. Il est plus facile d'imposer les sociétés parce que le public en est moins conscient. Ainsi, les employés peuvent être portés à croire que les taxes foncières payées par les sociétés n'ont pas d'incidence sur eux, alors qu'au bout du compte elles se répercutent sur la masse salariale; il y aura moins d'argent pour les salaires et l'embauche.»

Mais si les gouvernements parviennent notamment à contrôler leurs dépenses et à faire preuve de mesure quant aux salaires et aux prestations de retraite consentis à leurs employés, Dan Kelly est d'avis que nous pourrions alors échapper au cercle vicieux des hausses d'impôts et revenir à un cycle de réductions.

«Quelle que soit la conjoncture économique, le système fiscal doit être sans cesse amélioré pour éviter qu'il nuise aux affaires et à la contribution de l'individu à l'économie», affirme Kevin Dancey. Il s'agit de s'assurer que le système est concurrentiel et attrayant, précise-t-il, qu'il sert nos intérêts les meilleurs et les plus légitimes, tant à l'échelle intérieure que par rapport au reste du monde.» Cela dit, quand on se tourne vers 2020, il est difficile de faire abstraction de la récession et de son effet possible sur une éventuelle réforme.

Mais si la compétitivité du système fiscal est un objectif souhaitable, nous devons procéder prudemment, prévient Brigitte Alepin, présidente et fondatrice du cabinet AGORA Fiscalité Inc. «La mondialisation ne nous laisse pas d'autre choix que d'avoir un système fiscal concurrentiel, déclare-t-elle. Elle a créé une concurrence entre les régimes fiscaux, du fait que les entreprises qui deviennent multinationales peuvent choisir celui qui leur plaît, et que les pays s'en servent comme d'un outil de concurrence. Mais cela peut entraîner un problème, parce que si nous voulons devenir concurrentiels, et nous voulons toujours l'être, il y aura nivellement par le bas. Si les pays se font concurrence et ne collaborent pas, les taux d'imposition vont continuer à descendre et nous perdrons un jour des revenus.»

Les résultats de ce nivellement par le bas sont déjà visibles. Si des pays comme la Grèce et l'Espagne perdent des revenus, selon Brigitte Alepin, c'est entre autres parce que les taux d'imposition des multinationales baissent constamment. «En 2013, au Canada, les taux applicables aux multinationales auront diminué de près de 50 % par rapport à 2000», souligne-t-elle (passant de 29,1 % à 15 %). «Oui, nous voulons être concurrentiels, mais nous voulons aussi percevoir suffisamment de recettes pour assurer le fonctionnement de notre système. Si les taux d'imposition continuent à

baisser, nous pourrions nous retrouver dans un pétrin financier d'ici 2020, au Canada comme ailleurs.»

Brigitte Alepin craint aussi que la réforme fiscale se traduise par d'incessantes exigences de conformité injustifiées pour les entreprises. «Ce qu'il faut, dit-elle, ce sont des changements ciblés favorisant la croissance et la compétitivité. Par les temps qui courent, le réflexe pourrait être de viser une certaine stabilité en submergeant les gens avec ce qui nous paraîtra, a posteriori, une bureaucratie inutile.»

Dan Kelly et la FCEI ont élaboré des stratégies pour faire valoir auprès du gouvernement l'idée de simplifier le processus de déclaration fiscale. «Le moment est propice pour prôner une réglementation qui réduirait la bureaucratie, parce que cela permettrait au gouvernement d'économiser», dit-il. Pourtant, le système actuel impose des exigences de conformité qui soulagent les entreprises canadiennes de 12,6 milliards \$ chaque année, un sommet. Qui plus est, 90 % de ces coûts sont payés par les PME, selon la FCEI. «C'est un obstacle énorme aux affaires, selon Dan Kelly, et nous prédisons qu'il sera réduit considérablement d'ici dix ans pour permettre à ces entreprises de survivre et d'aller jouer dans la cour des grands.»

Selon Bruce Flexman, président de l'International Financial Centre (IFC) de la Colombie-Britannique, organisme sans but lucratif voué à la promotion de la province comme foyer pour les sociétés qui exercent des activités financières et autres à l'échelle internationale, l'impôt des particuliers est une question tout aussi importante pour la revitalisation de l'économie. «Au Canada, le gouvernement compte davantage sur l'impôt des particuliers que la plupart des autres pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques, indique-t-il.

Paradis fiscaux transparents

La transparence n'est certes pas le mot le plus prisé dans les prétendus paradis fiscaux. Les conventions internationales existantes ou envisagées pour l'avenir rendent de plus en plus impérieux l'exercice de pressions sur les pays se servant de leurs politiques fiscales pour attirer les placements de l'étranger et permettre certains stratagèmes d'évasion. Le problème, admet Bruce Flexman, de l'International Financial Centre de la Colombie-Britannique, est qu'on ne peut dicter à un pays étranger comment organiser son régime fiscal. «Mais on peut s'assurer qu'il sera transparent et ouvert. Sur la scène internationale, les pays développés se liguent contre les paradis fiscaux.» Les conventions de demain insisteront sur un échange accru d'informations. Au pays, les particuliers et les entreprises qui cherchent un environnement fiscal plus clément devront se plier à des obligations d'information plus strictes. L'économie mondiale est tellement interreliée, explique Bruce Flexman, qu'il est aujourd'hui plus facile de marginaliser les pays récalcitrants. «Même les pays qui autrefois valorisaient la discrétion admettent que la tolérance à cet égard a des limites, fait-il remarquer. Il y a donc beaucoup plus de coopération internationale dans ce domaine, et je pense que cela va aller en s'accroissant.» (RC)

«Comme notre économie est ouverte, les entreprises doivent être concurrentielles et, pour ce faire, il leur faut être capables d'attirer des personnes de talent. Il vaut donc mieux que notre régime d'imposition des particuliers soit lui aussi concurrentiel.

«Au cours de la prochaine décennie, le gouvernement devra peut-être se pencher sur ce régime pour voir s'il n'est pas trop lourd ou inéquitable et s'il est concurrentiel à l'échelle internationale.»

Andrew Dunn abonde en ce sens. «Sur un horizon de dix ans, notre prochain défi sera de rendre le régime d'imposition des particuliers plus attrayant, dit-il. Les gens peuvent maintenant changer plus facilement de pays pour trouver le climat d'affaires le plus propice à la mise en valeur de leurs compétences. Au Canada, les taux d'impôt des particuliers sont élevés par rapport à ceux de nombre de nos partenaires commerciaux. J'espère donc une baisse du taux marginal le plus élevé, et un élargissement des tranches d'imposition qui haussera le seuil d'application de ce taux», ajoute-t-il.

Toutefois, sabrer dans l'impôt des particuliers, alors que le pays compte peut-être trop sur cette source de revenus, ne peut qu'exacerber le marasme financier. Aux yeux de nombreux fiscalistes, la solution résiderait dans des taxes à la valeur ajoutée (TVA). «La décision est difficile, selon Kevin Dancey. Quelle est la meilleure façon de taxer les particuliers, et quels sont les choix possibles?»

Même si les taux d'imposition marginaux des particuliers ont quelque peu diminué depuis 30 ans (supérieurs à 60 % au début des années 1980, ils se situent maintenant entre 40 % et 45 % pour les particuliers à revenu moyen ou élevé), le gouvernement a maintenu les recettes qu'il tire des particuliers. «Il n'a pas réduit le montant de l'impôt des particuliers, affirme Bruce Flexman, mais simplement abaissé le taux le plus élevé tout en élargissant l'assiette. Je pense donc que l'un des changements à venir, dans la foulée des tendances mondiales, consistera à s'appuyer plus sur la taxe à la consommation que sur l'impôt des particuliers.»

Et ce changement s'appuie sur de bonnes raisons en matière de politique fiscale. En général, l'impôt sur le revenu ou les bénéfices est perçu comme pénalisant la prospérité, alors que la TVA est une taxe potentiellement évitable axée sur les désirs des consommateurs, et pas nécessairement sur les besoins des particuliers et des entreprises. «La plupart des gens ont donc le choix, explique-t-il. La taxe à la consommation est peut-être le moindre de deux maux.» Il ajoute que la TVA touche le consommateur final et ne frappe pas

les exportations ni la plupart des transactions entre entreprises. Les fiscalistes des principaux cabinets de CA du Canada sont unanimes à dire qu'une taxe de vente harmonisée à l'échelle nationale semble être non seulement inévitable, mais aussi une source de revenus destinée à augmenter, peut-être beaucoup, dans la prochaine décennie. «Les taxes à la consommation à grande échelle représentent la voie de l'avenir, dit Saul Plener. Surtout si on finit par convenir que ces taxes ne sont pas aussi régressives qu'elles le semblent.» De plus en plus d'experts en politique fiscale en viennent à conclure que l'imposition du revenu n'est peut-être pas le modèle le plus progressiste. Le mieux, c'est peut-être une TVH sur la valeur ajoutée, selon Saul Plener, car elle peut refléter la capacité du contribuable de consommer des produits et services.

«Les taxes à la consommation ne sont pas très élevées au Canada», explique Andrew Dunn. Ainsi, la Suède a décidé d'y aller d'une TVA de 20 %, ce qui est passablement plus élevé que les taux combinés des taxes de vente dans le système canadien. De toute évidence, l'harmonisation pancanadienne est une étape vers le recours accru aux taxes à la consommation.» De tous les grands partenaires commerciaux du Canada, seuls les États-Unis opposent toujours un refus catégorique à la TVA, question politiquement sensible. «Mais je suis prêt à parier que, d'ici dix ans, nos voisins du Sud auront une TVA quelconque», de dire Andrew Dunn.

Les taxes à la consommation sont toutefois perçues comme quelque peu régressives. «Les gens fortunés ont tendance à investir et à épargner, et ce sont les classes moins favorisées qui dépensent», affirme Kevin Dancey. Mais on peut compenser cela par des programmes. L'important, selon lui, «c'est que ces taxes ont tendance à constituer une source de revenus plus stable. Cette source ne peut pas se tarir parce que les gens dépensent, là où la taxe est perçue.»

Pour les entreprises, il importe qu'une nouvelle taxe de vente à grande échelle ne freine pas l'investissement. «L'ancienne TVP de l'Ontario était vue par beaucoup comme une taxe imposée aux particuliers, alors qu'elle avait aussi un lourd impact sur les entreprises et sur leurs dépenses en immobilisations», explique Trent Henry, président et chef de la direction d'Ernst & Young. «On parle de milliards \$ par année perçus sur l'achat de biens d'équipement et les dépenses en immobilisations.» Trent Henry prévoit une harmonisation des taxes de vente d'un océan à l'autre dans un avenir pas trop lointain. Cette nouvelle taxe, qui ne s'appuie pas sur les crédits de taxe sur les intrants, devrait encourager et non pénaliser les sociétés qui investissent dans leur infrastructure, notamment pour moderniser leur équipement, leurs ordinateurs et leurs actifs traditionnels. «Il s'agit d'établir une politique fiscale qui favorise la croissance et la compétitivité. Sinon, à quoi ça rime?», demande-t-il.

Pour Kevin Dancey, ces objectifs doivent s'arrimer à une activité de recherche et développement nationale stable et intensive. La réforme fiscale qui nous mènera en 2020 devra comporter des incitatifs pour amener les meilleurs d'entre les meilleurs à demeurer au Canada pour y lancer leurs initiatives. «Nous devons commercialiser la R&D et la propriété intellectuelle, et ce, au Canada, affirme-t-il, parce que si l'innovation est la clé du développement économique, nous devons absolument implanter les incitatifs essentiels au développement commercial du Canada.»

Le système fiscal actuel est assorti d'un bon régime de crédits d'impôts liés à la R&D, mais qui ne sont souvent pas remboursables. «On compte beaucoup de jeunes pousses qui, même dans ce

Facteurs externes et réforme fiscale

«Par où commencer?», demande Dan Kelly, de la FCEI. «Il y a d'abord les facteurs démographiques comme les problèmes de pensions et de départs à la retraite auxquels nous devons faire face, suivis par le problème croissant de pénurie de main-d'œuvre d'ici 2020. Nous ne devons pas oublier la planification de la relève dans les entreprises, un problème de taille, la menace d'une augmentation constante du salaire minimum, le déficit et le système fiscal.» Comme bien d'autres, Dan Kelly craint que le gouvernement pervertisse ou altère le système fiscal afin de tenter de nous libérer de cet étau. (RC)

contexte, essaient de concrétiser leurs idées et de mener à bien leurs recherches, explique Bruce Flexman. Mais elles ne peuvent pas vraiment utiliser tous les crédits qu'elles génèrent. Il est donc question d'élargir le système de crédits pour R&D afin qu'un plus grand nombre d'entre eux soient remboursables.»

Cependant, le coût d'une telle réforme pour les gouvernements la rend difficile à faire avaler. Ce sont les mentalités plus que la politique fiscale qu'il faudra changer d'ici dix ans pour que l'on cesse de regarder par le mauvais bout de la lorgnette la perspective prometteuse, mais incertaine, des gains à long terme à tirer des projets de R&D. «C'est comme notre conception actuelle de l'impôt des sociétés, comparativement à celle des générations passées, dit Kevin Dancey. Maintenant nous savons ou nous acceptons le fait que cet impôt n'est pas la source de recettes la plus fiable pour l'État, que les taux devaient baisser, que la concurrence mondiale

obligeait le Canada à se faire plus accueillant pour les affaires.»

La récession et le spectre du déficit actif ont mis un frein au projet de réduction de l'impôt des sociétés. L'introduction de stratégies très novatrices, comme ramener le taux général d'impôt des sociétés à zéro, semble donc improbable. Pourtant, c'est le type de réforme fiscale non conventionnelle que l'Institute for Competitiveness and Prosperity (ICAP), financé par le gouvernement ontarien et sis à Toronto, estime nécessaire pour que l'économie canadienne réalise son plein potentiel.

L'ICAP insiste sur le fait que cette question épineuse doit être envisagée sérieusement dans la perspective de 2020. «Dans plusieurs provinces, on n'est pas loin d'un taux de 0 % pour les PME, mentionne Dan Kelly. Le Manitoba et la Colombie-Britannique sont sur le point d'y arriver. Et dans les autres, le taux se situe entre 3 % et 5 %. On y pense.» Selon l'ICAP, ce sont les employés, les

GAGNEZ des VACANCES nettes d'impôts

Inscrivez-vous dès maintenant!
vacancesnettesdimpots.ca

La saison des impôts augmente votre niveau de stress?

ProFile contribue à rendre la préparation de vos rapports d'impôts plus agréable. Courez la chance de gagner des vacances qui feront tout sauf vous taxer.

GAGNEZ un VOYAGE à HAWAII

Valeur de 7 000 \$



PROFILE
Le pouvoir d'en faire plus.

actionnaires et les consommateurs qui paient les taxes et impôts, et non les entreprises. L'élimination de l'impôt général des sociétés entraînera une augmentation des salaires, une baisse des prix, des rendements à la hausse sur les placements de même qu'une valorisation du Canada comme environnement propice à la compétitivité des entreprises, ce qui devrait compenser les pertes de recettes fiscales fédérales.

«Les stratégies originales sont les plus stimulantes et, souvent, les plus utiles, affirme Brigitte Alepin. Par exemple, on peut imaginer qu'en 2020, notre système fiscal sera plus vert, et qu'il faudra

donc des incitatifs fiscaux plus variés pour aider les entreprises à investir dans des technologies écologiques et d'autres pour favoriser la consommation écologique.»

Brigitte Alepin, qui a aussi été chargée de cours invitée à l'Université de Sherbrooke, vante depuis des années les avantages d'un futur système fiscal davantage axé sur le bâton et la carotte en matière d'environnement. «Nous sommes encore timides, dit-elle, mais pour le bien de la planète et pour stimuler les affaires de façon novatrice, pour demeurer concurrentiels à l'échelle mondiale et pour percevoir des recettes fiscales, la taxe écologique aura sa place dans l'avenir.»

La pression, espère Brigitte Alepin, viendra des consommateurs, mais il faudra également l'appui de l'État. «Le consommateur doit y gagner, peu importe les bonnes intentions», explique-t-elle. Le succès de la proposition dépend de la capacité du Canada de concevoir le système d'écotaxe pour faire en sorte que la taxe écologique réussisse à la fois à contenir les émissions polluantes et à rendre le régime fiscal plus efficace.

Les taxes vertes pourraient générer d'énormes recettes fiscales. Mais si elles sont mal gérées, de dire Brigitte Alepin, le coût pour les entreprises et pour les consommateurs risque d'annihiler toute incitation à prendre le virage vert. Des influences externes pourraient néanmoins faire pencher la balance d'ici 2020. «L'Union européenne a annoncé qu'elle adoptera un système vert, souligne-t-elle. Pour protéger les entreprises des pays membres, elle va imposer des barrières commerciales aux pays pollueurs. Le Canada devra en tenir compte, car ces barrières constituent une forme de taxe.»

Andrew Dunn croit que cette tendance influera sur la réforme fiscale d'ici 2020. «L'une des leçons de la crise de 1929, c'est que les gouvernements ne peuvent pas adopter des politiques en vase clos. Pour être bonne, toute politique fiscale canadienne doit s'arrimer à la mouvance internationale.»

L'avenir du paysage fiscal canadien ne nous échappe pas pour autant, rappelle Bruce Flexman. «Les gens réfléchissent, décident et orientent la façon dont nos impôts devraient fonctionner. Nous pouvons utiliser notre système pour qu'il soit plus concurrentiel ici et à l'étranger. Il va donc constamment évoluer, et une telle évolution est très lente. Il faut du temps pour s'adapter au changement.»

Robert Colapinto est rédacteur-pigiste à Toronto.



Pour la prochaine saison des impôts, choisissez la gamme de logiciels en fiscalité la plus performante!

Logiciel Dr Tax, chef de file en matière de logiciels d'impôt optimisés, vous offre un choix de qualité, avec une gamme de produits complète.

Les logiciels **DT Max** sont conçus pour préparer les déclarations de revenus des particuliers, des sociétés et des fiducies. **DT FormMax**, quant à lui est le nouveau gestionnaire de formulaires, qui vous permet de les produire selon vos besoins!

Améliorez votre productivité et votre rentabilité en choisissant des logiciels plus performants que jamais grâce à leurs moteurs de calculs perfectionnés. Numérisez vos documents à l'aide de **DT ScanDoc** ou recevez les renseignements fiscaux de vos clients directement par Internet avec **DT InfoNet**.

La vie vous offre une multitude de choix, c'est un peu comme une "boîte de chocolats". Sélectionnez une ou plusieurs de nos solutions fiscales, et contactez nous au 1-800-663-7829 poste 4 pour une offre irrésistible... à un prix tout aussi irrésistible!

DR TAX
La compagnie canadienne de logiciels d'impôt

DT Max est un produit professionnel en fiscalité de Logiciel Dr Tax. | www.dtmax.ca

Le planificateur fiscal 2010 de DT Max est maintenant disponible!



boutique**CA**
■ ■ ■ ■

La boutiqueCA est ouverte!

La boutique Knotia de l'ICCA porte un nouveau nom :
boutiqueCA.

Il est désormais encore plus facile de trouver et d'acheter
les produits fiscaux et comptables dont vous avez besoin
pour prendre de meilleures décisions d'affaires.

Rendez-vous sur boutiqueCA.ca dès maintenant!

Quelque 450 000 Canadiens disposent d'actifs nets qui frisent 1 million \$. Une clientèle potentielle pour les CA.

Par Sandra E. Martin

Conseillers *des personnes* fortunées

Il semblait que le premier enfant de Chris Clarke naîtrait exactement à la date prévue. Elle avait entré «Congé – accouchement» dans son agenda électronique. Et voilà, les contractions ont commencé. Pour supporter la douleur, elle respirait comme on le lui avait montré dans les cours prénataux, sachant que le travail avait commencé. Chris Clarke, CA et planificatrice financière à Mississauga (Ontario), était donc toujours chez elle lorsque le téléphone a sonné.

C'était une cliente et elle a pris l'appel. Chris Clarke avait commencé à monter un plan financier détaillé pour elle et son mari, tous deux dirigeants d'entreprises. Mais un imprévu devait

Photographe : PAUL ORENSTEIN



De gauche à droite, **SCOTT HAYMAN**,



TIM CESTNICK, CHRIS CLARKE et ROB RADLOFF offrent un service à guichet unique à des familles riches.

Le MFO se distingue par le fait qu'une équipe de professionnels collabore à satisfaire tous les besoins d'un client, qui ne traite qu'avec un point de contact, son «chef personnel des finances».

être réglé d'urgence : «Ils étaient en train d'acheter un immeuble à revenus au Texas, se souvient-elle, 19 ans plus tard. C'était une décision pas mal importante pour la famille, et le temps pressait.»

Sachant qu'elle serait bientôt occupée à temps plein par son nouveau-né, Chris Clarke était déterminée à aider sa cliente, contractions ou pas. «Ma cliente voulait que je raccroche, mais je n'avais pas mal au point de ne pas pouvoir parler, dit-elle avec modestie. Je devais m'excuser de temps en temps pour faire les exercices de respiration.»

Son fils Stefan est né deux jours plus tard. Et aujourd'hui, près de 20 ans après, mais exactement comme prévu, cette même cliente est au Nouveau-Brunswick avec son mari, où elle vit son rêve, «tel que planifié il y a 19 ans.»

Chris Clarke est-elle exceptionnellement dévouée? Sans aucun doute. Pourtant, ce dévouement personnalisé est normal pour elle et d'autres CA qui agissent comme chef personnel des finances d'un client dans ce que l'on appelle un «bureau de gestion de patrimoine» (*multifamily office* ou MFO).

Les bureaux de gestion de patrimoine fournissent à leurs clients fortunés le genre de services que l'on associe aux CA (recherches fiscales, conseils en placement, aide à la gestion d'immeubles à l'étranger, planification de la relève, assurances, etc.) ainsi que n'importe quelle autre question financière qui peut se poser. (Le cas de First Affiliated est légèrement différent, car il s'occupe également de planification stratégique de legs.) Un MFO se distingue toutefois par le fait qu'une équipe de professionnels collabore à satisfaire tous les besoins d'un client, qui ne traite qu'avec un point de contact, son «chef personnel des finances». Pour les professionnels et les entrepreneurs occupés qui font appel à leurs services, les MFO sont synonymes de commodité, d'économies de temps et de tranquillité d'esprit.

Avant l'apparition des premiers MFO au Canada il y a environ dix ans, ce genre de service à guichet unique n'était accessible qu'aux grandes fortunes, car avoir accès à une équipe de CA, d'avocats, de spécialistes de l'immobilier et d'autres professionnels n'est pas à la portée de toutes les familles : cela coûte de un à cinq millions de dollars par an. (On croit que Thomas Mellon, fondateur de la Mellon Bank, a créé la première société de gestion familiale en 1868 afin de gérer les affaires complexes de sa famille. John D. Rockefeller a créé la suivante en 1882.)

Le bureau de gestion de patrimoine, issu de ce concept, propose le même genre d'équipe de professionnels, mais il met son expertise à la disposition de plusieurs familles plutôt qu'une seule, ce qui rend ses services accessibles aux clients ayant au moins un million de dollars à investir.

Selon la société d'experts-conseils française Capgemini, quelque 450 000 Canadiens tombent dans cette catégorie. Les MFO ont donc une clientèle potentielle importante au pays. Mais le concept est encore nouveau, et selon les professionnels du secteur, il n'y a que quelques MFO au Canada à l'heure actuelle.

Beaucoup de ces cabinets ont à leur tête des CA qui ouvrent la voie dans ce domaine émergent. Le cabinet de Chris Clarke, First Affiliated, a maintenant des succursales à Collingwood et à Mississauga, en Ontario. À titre de dirigeante du bureau, celle-ci aide 35 familles dont l'actif net varie entre 5 et 60 millions \$. Assistée de deux autres gestionnaires, elle supervise une équipe de six personnes qui travaillent de concert avec les autres conseillers des clients, que ce soient des comptables, des avocats ou des employés de la PME du client.

Quand Chris Clarke a lancé ce cabinet en 1989, un client qui avait 500 000 \$ à investir était considéré comme fortuné, et personne n'avait entendu parler des MFO. «Il y a à peine trois ou quatre ans, quand je parlais de "bureau de gestion de patrimoine", personne ne me comprenait, assure-t-elle. Ces bureaux étaient encore très rares, et le marché n'était pas au courant des avantages qu'ils offraient. Cela demeure vrai, mais les choses s'améliorent.»

Après avoir obtenu le titre de CA en 1987, Chris Clarke, qui travaillait chez Touche Ross, a participé à la vérification du cabinet d'un planificateur financier. Elle a alors décidé d'offrir des services de planification financière personnalisés et d'objectifs en contrepartie d'honoraires, mais elle s'est vite rendu compte qu'il est difficile de tirer profit de ces services chronophages. «J'ai constaté qu'afin d'avoir un modèle d'affaires rentable, je devais viser les familles riches.» C'est donc tout naturellement qu'elle a opté pour le modèle MFO, sans rien y connaître, admet-elle.

Les MFO s'emploient à gagner et à conserver la confiance des clients, en partie par une facturation entièrement transparente. Un MFO typique fournit des services en contrepartie d'honoraires qui peuvent être fonction d'un pourcentage de l'actif net du client, des actifs gérés par le cabinet, d'un acompte ou encore d'une combinaison des trois.

La facturation de WaterStreet Family Wealth Counsel, établi à Burlington (Ontario), est plus précise : des honoraires fixes sont appliqués aux services non liés aux placements (planification successorale, etc.) alors que des honoraires fondés sur la valeur des actifs sont liés aux services-conseils en gestion de placements. «Nous séparons les deux, car nous estimons que c'est ce que les clients trouvent logique», déclare Tim Cestnick, CA et pdg du cabinet prédécesseur qu'il a fondé en 1997, et qui offrait des formations et des services-conseils en fiscalité. Il a vendu cette entreprise à la société de fonds communs de placement AIC, mais il a racheté le nom à celui-ci lorsqu'il a lancé son MFO en 2006. «Nous nous appliquons à ne rien coûter au client, mais plutôt à lui apporter une valeur ajoutée suffisante pour nous rémunérer», souligne-t-il.

Aujourd'hui, Tim Cestnick et ses dix employés conseillent 27 familles dont chacune a un actif net d'au moins 20 millions \$ ou un minimum de 10 millions \$ à investir. Le cabinet croît en moyenne de 50 % par an. Comment a-t-il réalisé une croissance aussi rapide dans ce secteur peu connu? Tim Cestnick et sa femme ont commencé par exploiter leur réseau de parents et d'amis à Oakville, où

ils habitent. Sa chronique «Tax Matters», publiée dans le *Globe and Mail*, lui a aussi valu quelques clients intéressants, et sa réputation à titre de conseiller fiscal a certainement aidé, mais il attribue le gros de la croissance aux recommandations de clients existants et de «professionnels externes, y compris des avocats, d'autres CA et des conseillers en assurances qui aiment et comprennent ce que nous faisons».

Ses clients viennent de différents milieux : la plupart des familles ont à leur tête des propriétaires d'entreprise ou des entrepreneurs à la retraite, mais il y a aussi des dirigeants d'entreprises, des athlètes ou des artistes. «Une fois qu'un cabinet compte une clientèle de trois ou quatre familles, il peut croître si la prestation de services a été satisfaisante», ajoute-t-il.

Le client qui fait appel aux services de WaterStreet ne laissera pas nécessairement tomber les autres professionnels qui s'occupent de ses finances. Souvent, le rôle de Tim Cestnick et de son équipe consiste à accroître l'efficacité des interactions entre, par exemple, l'avocat, le comptable et les conseillers en placement du client. Dans certains cas, l'équipe de professionnels du client

est éparpillée partout au Canada et certains sont même établis à l'étranger. Les MFO s'efforcent d'éliminer les cloisonnements : ils assurent la coordination des conseillers de sorte que chacun tende vers le même objectif de la meilleure façon possible. «Nous gérons des gestionnaires», résume Tim Cestnick.

Dans le volet placements, Tim Cestnick travaille avec un certain nombre de gestionnaires d'actifs externes. L'équipe centrale du cabinet en compte une quinzaine, mais Tim Cestnick parcourt toujours la planète à la recherche d'autres gestionnaires dignes de confiance et qui pourront apporter une valeur ajoutée aux actifs des clients. WaterStreet recommande les gestionnaires d'actifs qu'il juge les plus appropriés aux besoins du client. Si le client est satisfait du choix, il négocie ensuite les frais de gestion. Par la suite, si le gestionnaire ne donne pas satisfaction, WaterStreet met également fin à la relation au nom du client.

Tim Cestnick espère augmenter sa clientèle à 250, voire 300 familles d'ici cinq ans. Cet objectif paraît ambitieux, vu la concurrence féroce à laquelle WaterStreet et d'autres MFO font face. Selon le *National Post*, au Canada, au moins 200 cabinets font la cour à

Trouver chaussure à son pied Vous, membre d'un bureau de gestion de patrimoine?

Au Canada et aux États-Unis, même s'il ne s'agit pas d'une exigence réglementaire, les fonctions clés dans les bureaux de gestion de patrimoine (*multifamily office* ou MFO) sont habituellement occupées par des comptables. C'est logique : de par leur formation et leur expérience, les CA possèdent une bonne partie du savoir-faire, des compétences analytiques et des valeurs éthiques nécessaires à la création et à l'exécution de plans financiers et de vie personnalisés pour plusieurs familles. «Les compétences acquises en planification fiscale, en gestion des risques et en juricomptabilité ou en audit nous aident à gérer l'aspect stratégique de notre travail», explique Chris Clarke, fondatrice de First Affiliated, un MFO qui a des bureaux à Collingwood et à Mississauga (Ontario).

Investaflex Financial Group, à Vancouver, fournit des services de MFO à des propriétaires de PME, ce qui l'amène souvent à se concerter avec d'autres comptables et des avocats qui travaillent pour le client. Rob Radloff, ancien vice-président du cabinet et qui travaille maintenant pour The Covenant Group Family Wealth Advisors à Langley (Colombie-Britannique), estime que son travail comme CA, en Afrique du Sud, son pays natal, puis au Canada, lui a appris à «parler d'égal à égal avec ces autres conseillers».

En outre, le titre de CA inspire une grande confiance aux clients potentiels, ce qui est essentiel lorsqu'il s'agit de gérer une fortune dans les sept, huit, voire neuf chiffres, dans le climat de suspicion qu'a engendré l'affaire Madoff. «Je ne pense pas qu'on m'ait jamais dit : "Je vous engage parce que vous êtes CA", mais notre titre est connu et on a confiance en nous», indique Scott Hayman, cofondateur du cabinet torontois Northwood Family Office. En effet, selon un sondage Ipsos Reid réalisé en 2007, 54 % des Canadiens

considèrent les comptables comme fiables et les classent parmi les dix professions le plus dignes de confiance. (Les pompiers étaient en tête de liste, suivis par les infirmières et les pharmaciens. Les avocats, auxquels seulement 25 % des Canadiens font confiance, se classaient nettement moins bien.)

La confiance entre aussi en jeu lorsqu'on fait appel à son chef personnel des finances pour servir de médiateur dans un conflit familial chargé d'émotions, provoqué par une question d'argent. «Une partie de notre travail consiste à apporter de la stabilité à la famille. En cas de conflit, ses membres peuvent nous en parler», soutient Rob Radloff. Il ajoute que la transparence est un enjeu important dans une entreprise détenue par plusieurs membres d'une fratrie, mais activement gérée par un seul. En pareil cas, comme il le dit : «Mon rôle s'apparente à celui d'un système central de données vers lequel on peut se tourner pour obtenir une information à jour. Pas besoin de s'en remettre au frère.»

Enfin, selon les comptables exerçant dans ce domaine, le démarrage et la gestion d'un MFO sont une aventure personnelle extrêmement valorisante pour les CA. Selon Scott Hayman, il réussit mieux que jamais à concilier travail et vie privée. Les périodes de pointe ne lui sont pas inconnues, mais l'été est plus tranquille puisque ses clients fortunés ralentissent leurs activités ou partent en vacances. Chris Clarke, par exemple, a un bureau à Mississauga, mais elle passe le plus clair de son temps dans le nord, à Collingwood, ville connue pour sa station de ski, où elle a choisi d'élever sa famille et d'où elle exerce ses activités grâce aux technologies de l'information. «Nos clients y sont sensibles. Nous convenons aux personnes pour qui l'argent n'est qu'un moyen de vivre la vie qu'elles souhaitent.» (SEM)

«On n'attire pas une famille d'un actif net de 40 millions \$ en 48 heures, souligne Chris Clarke. Cela peut prendre jusqu'à six mois pour conquérir un nouveau client.»

ce marché d'investisseurs fortunés. Cette clientèle est tellement intéressante que l'Institut canadien des valeurs mobilières, qui forme les professionnels et surveille le secteur des services financiers, offre maintenant aux conseillers la possibilité d'obtenir le titre de professionnel agréé en gestion stratégique de patrimoine.

Par ailleurs, se constituer une clientèle de familles fortunées peut être un processus de longue haleine. «On n'attire pas une famille qui possède un actif net de 40 millions \$ en 48 heures, souligne Chris Clarke. Cela peut prendre jusqu'à six mois pour conquérir un nouveau client.»

Et selon Scott Hayman, CA, vice-président directeur de Northwood Family Office, cabinet de Toronto qu'il a cofondé en 2003, certains clients ne valent simplement pas la peine qu'on leur coure après. Au lieu de courtiser toutes les familles qui peuvent s'offrir les services du cabinet (l'actif net des familles ciblées se situe entre 10 et 250 millions \$), son équipe de sept personnes recherche plutôt les clients auxquels elle peut apporter une valeur ajoutée, qu'elle croit pouvoir réellement aider et qu'elle aime bien. «J'appelle cela le test de l'afficheur, explique Scott Hayman. Si le téléphone sonne et que c'est un client, je n'ai pas envie de penser, "Oh non, pas lui, je n'ai pas envie de lui parler!" La vie est trop courte!»

Quant aux clients éventuels qui ont déjà changé quatre ou cinq fois de conseillers, il se méfie : «C'est un défi intéressant, mais vous voudrez peut-être l'éviter», conseille-t-il. Pour aider les clients potentiels à décider s'ils ont besoin des services de MFO du cabinet et s'ils pourraient en bénéficier, Northwood a affiché un questionnaire sur son site Web. Après sept ans d'activité, sa liste de clients compte 25 familles.

Une fois un client conquis, le travail peut être intense, affirme Chris Clarke, et ça commence par des recherches. Le MFO doit acquérir une connaissance approfondie des objectifs, des valeurs familiales et des opportunités qui existent, qu'il s'agisse de réduire l'impôt à payer ou d'accroître la stabilité d'une partie du portefeuille du client. Le MFO doit aussi connaître les divers outils qui permettront au client de réaliser ces objectifs (outils de gestion des risques, stratégies pour réduire l'impôt au minimum, répartition optimale des placements, etc.). Il y a ensuite la préparation d'un plan stratégique couvrant toutes ces questions, ce qui implique de nombreux échanges avec le client pour que le plan reflète réellement les besoins et les désirs de la famille. Et même lorsque les deux parties réussissent à clarifier tous les éléments, selon Chris Clarke, le plan demeure une «cible mouvante» appelée à évoluer à mesure que les besoins, la dynamique ou la situation de la famille changent. La mise en œuvre du plan est aussi une tâche sans fin, qui exige une collaboration avec d'autres professionnels de l'équipe du client, y compris parfois des appels quotidiens ou hebdomadaires.

«Notre relation avec nos clients est très intime et proactive : ils nous considèrent comme un partenaire plus qu'un fournisseur de services», mentionne Chris Clarke, ce qui peut paraître très étrange aux CA qui commencent à travailler dans un MFO.

Selon Rob Radloff, CA, spécialiste principal, finances et succession chez The Covenant Group Family Wealth Advisors, un MFO situé à Langley (Colombie-Britannique), les fonctions comptables traditionnelles n'aident pas vraiment les CA à acquérir les compétences non techniques qui sont indispensables en contexte de MFO. «Le conflit interpersonnel est une cause majeure de pertes financières dans les entreprises familiales», souligne-t-il. Il doit pouvoir repérer et désamorcer rapidement et facilement ce genre de conflit, ou de savoir quand faire appel à un expert en résolution de conflits.

À ce chapitre, Rob Radloff recommande aux CA de prendre des cours tels que ceux qui sont offerts au Business Families Centre de la Sauder School of Business, à l'Université de Colombie-Britannique. Communiquer et collaborer avec des conseillers spécialisés en entreprises familiales est également utile, selon lui.

Les CA pourraient aussi devoir mettre à niveau leurs compétences en stratégie de placement avant de songer à se joindre à un MFO. Ils pourraient obtenir le titre d'analyste financier agréé (*Chartered Financial Analyst* ou CFA) ou de planificateur financier agréé (*Certified Financial Planner* ou CFP), comme l'ont fait Rob Radloff, Scott Hayman et Tim Cestnick, afin d'acquérir une bonne vision d'ensemble.

Pour des projets spéciaux, les MFO font parfois ponctuellement appel aux services de conseillers externes comme un spécialiste en aéronautique pour aider un client globetrotter à choisir son jet personnel, ou un expert pour créer une fondation philanthropique familiale pour des clients qui croient que des œuvres caritatives aideront leurs enfants à apprécier pleinement la valeur de leur héritage.

Ce genre de services va au-delà de ce qui a été pris en compte dans les honoraires négociés avec le client. Si certains MFO les facturent séparément, Tim Cestnick se refuse à le faire, même si de tels services peuvent rapidement drainer les bénéfices d'un petit cabinet. «Les clients doivent sentir que nous avons plus à cœur de les aider que de nous remplir les poches. Il nous arrive de consacrer beaucoup de temps à un client gratuitement parce qu'il nous est impossible de facturer toutes nos heures», précise-t-il. Un de ses défis constants consiste à déterminer comment facturer un montant «qui est juste pour le client et profitable pour nous».

Ce désir de maximiser la valeur apportée aux clients en leur portant une attention personnalisée caractérise tous les CA exerçant dans des bureaux de gestion de patrimoine. Comme le dit Chris Clarke : «Nous sommes les gardiens de la fortune de nos clients et nous devons donc nous surpasser.» Scott Hayman partage cet avis. Ainsi, comme un de ses clients se préparait à déménager en Europe, Scott Hayman s'y est rendu pour interviewer des banques privées au nom de son client.

Voilà le genre de service qui dépasse les limites de l'ordinaire.

Sandra E. Martin est rédactrice et vit à Toronto.

the CA Member Savings Program



Starwood Hotels & Resorts

Lowest rates on Westin, Sheraton and other Starwood Hotels.



Dell

Save 7-12% off Dell's current best price including Dell promotional prices.



Tempo

Preferred pricing on high-quality custom frames for members.



Hertz

Save 5-15% on daily, weekly and monthly rates.



Loudring Wireless

Save over \$200 when you buy a Blackberry Smartphone with a plan from Rogers.



Genesys

Member rate of only 6 cents a minute for tele- and/or web-conferencing.



Wiley

Save 35% off Wiley publications when your order from Wiley.ca



Chase Paymentech

Preferred rates on transaction processing and a \$200 signup rebate.



TrackItBack

Receive a 40% discount on the retail price of ID labels that offer 85% recovery on lost items (laptops, phones, etc.)



Bose

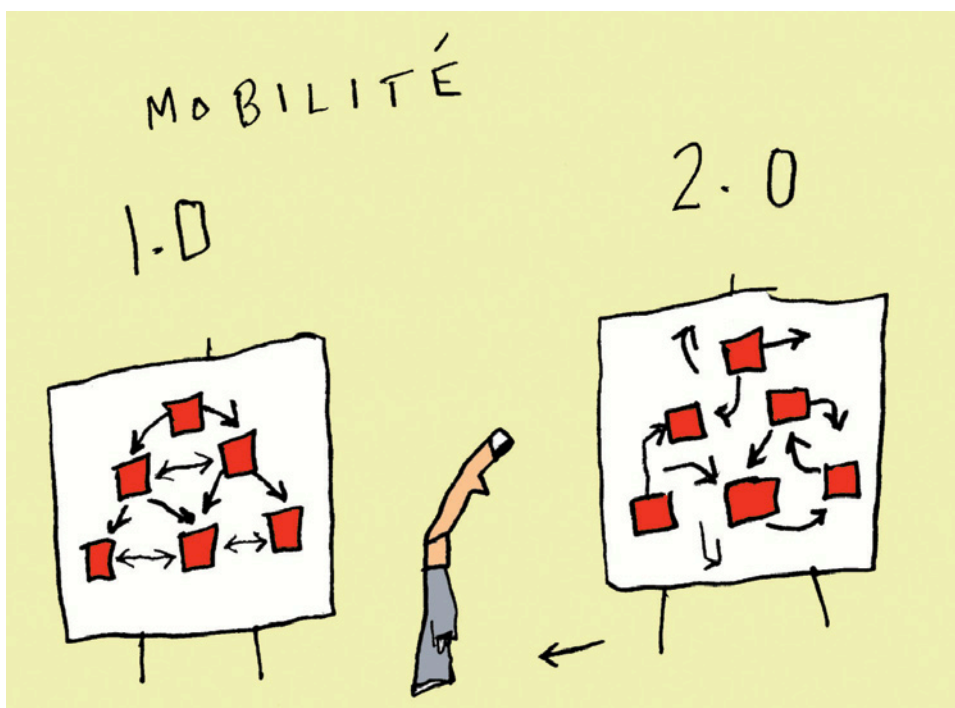
Receive a free Acoustic Wave® connect kit for iPod® (\$124.99 value) with the purchase of an Acoustic Wave® music system II

Take advantage of these offers and more including CA Research Plus, Microsoft, Pitney Bowes and VIA Rail by visiting www.camembersavings.ca.



La mobilité 2.0 (seconde partie)

Une saine gestion et une excellente compréhension des risques et contrôles permettent aux décideurs de tirer parti des nouvelles technologies



Le monde des technologies de l'information a connu des changements radicaux au cours des dernières décennies. En plus de l'évolution constante des technologies, nous devons faire face à l'avènement de la mobilité qui ne se limite plus à la réception d'un message via un PDA (*personal digital assistant*). Ce temps est maintenant révolu. Les innovations dans le domaine de la mobilité ou ce qu'on appelle le «virage 2.0», ont une incidence sur les mesures de contrôles internes et elles peuvent créer des difficultés pour les auditeurs du secteur de l'informatique. Ces problèmes sont souvent attribuables à une incompréhension de ces technologies, ce qui rend difficile la mise en place de contrôles adéquats.

Dans notre article du numéro d'octobre de *CAMagazine* (voir «Le virage de la mobilité 2.0» (p. 39) ou camagazine.com/archives), nous vous avons présenté les volets de la

convergence voix et données, de l'informatique en nuage (*cloud computing*), et d'autres éléments qui ont accéléré la mise en place de réseaux sans fil dans les organisations, et contribué à redessiner le modèle traditionnel de l'utilisateur mobile. Même si les gains économiques sont incontestables, les risques associés à ces nouvelles technologies demeurent un frein à leur adoption. Nous examinerons donc les risques et les mesures de contrôles internes à mettre en place, tout en tirant profit des avantages escomptés de ces technologies.

L'harmonisation des technologies de l'information avec les stratégies de l'entreprise et l'assurance que les systèmes sont adéquatement protégés et comportent un niveau acceptable de risques constituent un défi constant pour les équipes des TI. En outre, l'émergence des nouvelles technologies, comme l'informatique en nuage, accentue le besoin d'une bonne gouvernance. Enfin, de plus en plus de systèmes critiques, tant les actifs tangibles qu'intangibles, ne se situent plus entre les quatre murs de l'entreprise.

Par conséquent, les politiques internes d'utilisation doivent se fonder sur la mobilité évaluée et les risques qui y sont associés. Les employés doivent être informés et sensibilisés à la question, tout comme en ce qui a trait aux mesures de contrôle instaurées pour y remédier. Il est important que les auditeurs reconnaissent ces nouvelles technologies, qu'ils prennent connaissance des meilleures pratiques en la matière, et qu'ils comprennent les outils à mettre en place afin de réduire les risques associés à leur utilisation.

Dans le cadre de cet article, il serait impossible de procéder à une analyse exhaustive de ces sujets. Cependant, pour chacun de ceux-ci, nous décrivons les risques qui s'y rattachent, et les mesures de contrôles qui permettent d'atténuer ces risques.

Unités portables

Les appareils de type PDA ont de multiples systèmes d'exploitation qui supportent divers outils et beaucoup d'applications configurées spécifiquement pour ces environnements. Ils peuvent synchroniser avec les systèmes internes par les infrastructures câblées, en infrarouge et sans-fil. La plupart de ces appareils peuvent accepter des cartes mémoires de type Compact Flash, Smart Card, etc.

Risques physiques

- la perte de périphériques;
- le vol et la fraude résultant de l'utilisation de données stockées;
- le dommage pouvant nuire à la réputation de l'entreprise;
- le « piquage d'information par le surf d'épaule »;
- la surveillance clandestine du trafic, occasionnant des attaques sur ces unités et un accès illicite au réseau de l'entreprise;
- souvent exclue des politiques de gestion des actifs de l'entreprise, l'utilisation mixte d'outils personnels à des fins d'affaires oblige les gestionnaires à jongler avec des divergences;
- les appareils de type consommateurs sont moins bien conçus en matière de sécurité.

Risques applicatifs

- la complexité de ces nouvelles technologies rend difficile la mise en place d'un niveau de sécurité adéquat pour l'équipe des TI;
- la grande capacité à stocker des données, souvent non chiffrées sur les unités, augmente le risque;
- les autorisations d'accès de l'utilisateur sont parfois excessives, permettant le téléchargement de données normalement interdites;
- les mises à jour de sécurité ne sont pas toujours contrôlées ou encore appliquées.

Les contrôles

Il faut prévoir l'établissement d'une gouvernance des TI en matière de mobilité 2.0. En regard des *risques physiques*, il s'agit :

- de mettre en place des politiques formelles quant à l'utilisation de ces appareils. Ces politiques feront la différence entre les unités personnelles régies par ces politiques et celles qui en sont exclues;
- de définir une politique de gestion et de classification des actifs;
- de s'assurer que les utilisateurs prennent formellement connaissance de la politique et qu'ils s'y conforment;
- de prévoir le droit, au gré, de pouvoir auditer ces unités;
- de former et d'éduquer les usagers en matière de prévention en les sensibilisant aux risques (« surf d'épaule », pertes, vol).

En regard des *risques applicatifs*, il faut :

- identifier et définir un standard coopératif quant aux unités mobiles utilisées et acceptées en entreprise;
- s'assurer que ces unités utilisent des systèmes d'exploitation reconnus, documentés et supportés, car il est difficile de maintenir et de contrôler les risques émergents lorsque des plateformes mixtes sont déployées;
- intégrer des fonctions de sécurité aux applications;
- utiliser des mots de passe plus complexes;
- effectuer une libération sur temporisation (*time-out*) obligeant la saisie du mot de passe après une certaine période;
- faire la saisie du mot de passe lors de la synchronisation ou de la mise en marche de l'unité;
- renforcer et rajouter des éléments de sécurité aux applications développées en utilisant des outils offerts par des tiers, comme la biométrie (signature, voix, empreintes et reconnaissance de pictogrammes à titre d'identifiant du mot de passe); les jetons (authentification à deux facteurs); le chiffrement (un minimum de 128 bits) des données et des applicatifs, et le chiffrement du sans-fil WPA2 et plus, tel que recommandé par la norme 802.11; une infrastructure de PKI et l'utilisation de certificats (il est à noter qu'une telle infrastructure est complexe, et par le fait même, difficile à implanter et à gérer); l'utilisation du chiffrement entre la transmission des données des unités aux points d'accès; le déploiement d'antivirus et de murs coupe-feu sur les unités et enfin, une politique qui assure les mises à jour de sécurité.

La téléphonie IP (VoIP)

Le système téléphonique n'est plus qu'une extension des applications utilisant le protocole Internet (IP) menant à une gestion centralisée et consolidée.

De plus, l'utilisation de standards ouverts permet l'intégration d'équipements de différents fournisseurs, ce qui se traduit par un meilleur rapport sur le plan du coût.

Les risques

Qualité des services (QoS)

- perte de paquets;
- instabilité;
- délai de transit.

Sécurité

- vulnérabilité aux mêmes attaques que les réseaux IP (virus, DoS, renflage de paquets comme le vol d'identité, la divulgation de renseignements confidentiels, et l'information circule en clair);
- difficulté de prévoir des temps d'arrêt des systèmes pour les entretiens préventifs;
- toute intrusion provenant de l'interne constitue aussi une menace.

Les contrôles

- la sécurité physique des équipements;
- le chiffrement des données transmises (chiffrement du trafic);
- la segmentation du réseau et la séparation du trafic voix et données sur différents VLAN;
- la mise en place de serveurs pour la téléphonie et les données;
- la configuration de murs coupe-feu dans le but de filtrer le trafic non autorisé.

Les réseaux sans fil

L'information est transmise dans les airs par fréquence radio. Elle véhicule les données d'applications critiques ainsi que la voix (VoWLAN). Bien qu'ils semblent simples à déployer, l'installation et le maintien de ces réseaux exigent un personnel qualifié.

Nous retrouvons les mêmes risques que ceux des réseaux câblés, mais nous devons mentionner d'autres vulnérabilités importantes comme l'écoute illicite, l'accès illicite au réseau, le déni de service (DoS) et l'utilisation de protocoles non ratifiés.

Les contrôles

- une approche multicouches est une de celles préconisées sur le plan des meilleures pratiques de contrôle pour l'accès, l'authentification et le chiffrement des données d'un réseau sans fil;
- le déploiement du réseau et les politiques;
- le déploiement d'un minimum de points d'accès (*access point* ou AP) pour une couverture adéquate;
- s'assurer que les AP transmettent au plus faible niveau;
- s'assurer de la couverture à l'intérieur et à l'extérieur du bâtiment;
- maintenir les politiques d'installation des AP, des NIC (*Network Interface Card*) ainsi que des groupes d'utilisateurs des WLAN;
- supporter des protocoles 802.11 ratifiés (p. ex. : a/b/g/n).

Contrôle d'accès

- configurer en mode WPA ou WPA2 pour un niveau élevé de chiffrement des données;
- changer les SSID fréquemment lorsque cela est possible (à tout le moins, éviter une nomenclature affichant la nature de SSID);
- contrôler la diffusion des SSID;
- vérifier les adresses MAC (*Media Access Control*) de tous les périphériques se connectant au WLAN;
- maintenir les politiques d'accès et de déni d'accès pour tous les périphériques non reconnus.

Périmètre de sécurité

- installer un mur coupe-feu, des systèmes de détection et de prévention d'intrus;
- utiliser des VPN pour le chiffrement du trafic, et diriger le trafic par l'intermédiaire de ces serveurs;
- maintenir et appliquer les politiques d'accès et de routage du VPN;
- configurer ces accès clients de manière appropriée;
- installer un WIPS (*Wireless Intrusion Protection System*) dédié.

Sécurité des applications

- s'assurer des privilèges d'accès et de l'authentification des utilisateurs en ce qui a trait aux applications;
- maintenir et appliquer les permissions d'accès et de gestion des mots de passe;
- installer les rustines du fabricant dès le moment où elles sont disponibles.

L'informatique en nuage

Domaine en développement, l'informatique en nuage se définit «comme un modèle permettant un accès au réseau à la demande d'un regroupement de ressources informatiques configurables (réseau, serveurs, stockage, applications, services) qui peuvent être

rapidement approvisionnés et libérés avec un minimum d'effort ou d'interaction de la part du prestataire de services», selon la définition du National Institute of Standards and Technology. Le Cloud Security Alliance (CSA) regroupe les risques de l'informatique en nuage dans les domaines de la gouvernance et des opérations :

La gouvernance

- conséquences légales;
- contenu du contrat;
- viabilité financière du fournisseur;
- aspects transfrontaliers;
- respect des lois et de la réglementation en cours;
- audit et conformité;
- sécurité et protection des données;
- migration des données vers un autre fournisseur;
- s'assurer d'agir conformément au *Patriot Act* en ce qui a trait aux données qui sont stockées aux États-Unis;
- lois sur la protection des renseignements personnels qui peuvent s'appliquer.

Les opérations

- authentification;
- intégration aux autres systèmes de l'entreprise;
- disponibilité des systèmes;
- continuité des opérations;
- plan de désastre;
- gestion d'incidents;
- accessibilité.

Les contrôles

- maintenir l'inventaire et la classification des actifs en impartition;
- s'assurer de l'existence d'un contrat des services (SLA) répondant aux besoins de l'entreprise;
- s'assurer que les données ne sont pas assujetties au *Patriot Act*;
- s'assurer que les lois sur la protection des renseignements personnels sont respectées;
- prévoir un audit annuel des sites des fournisseurs et une révision de leurs politiques en matière de sécurité, de plan de désastre, de gestion d'incidents ainsi que de maintien des compétences et certifications des techniciens chargés des systèmes.

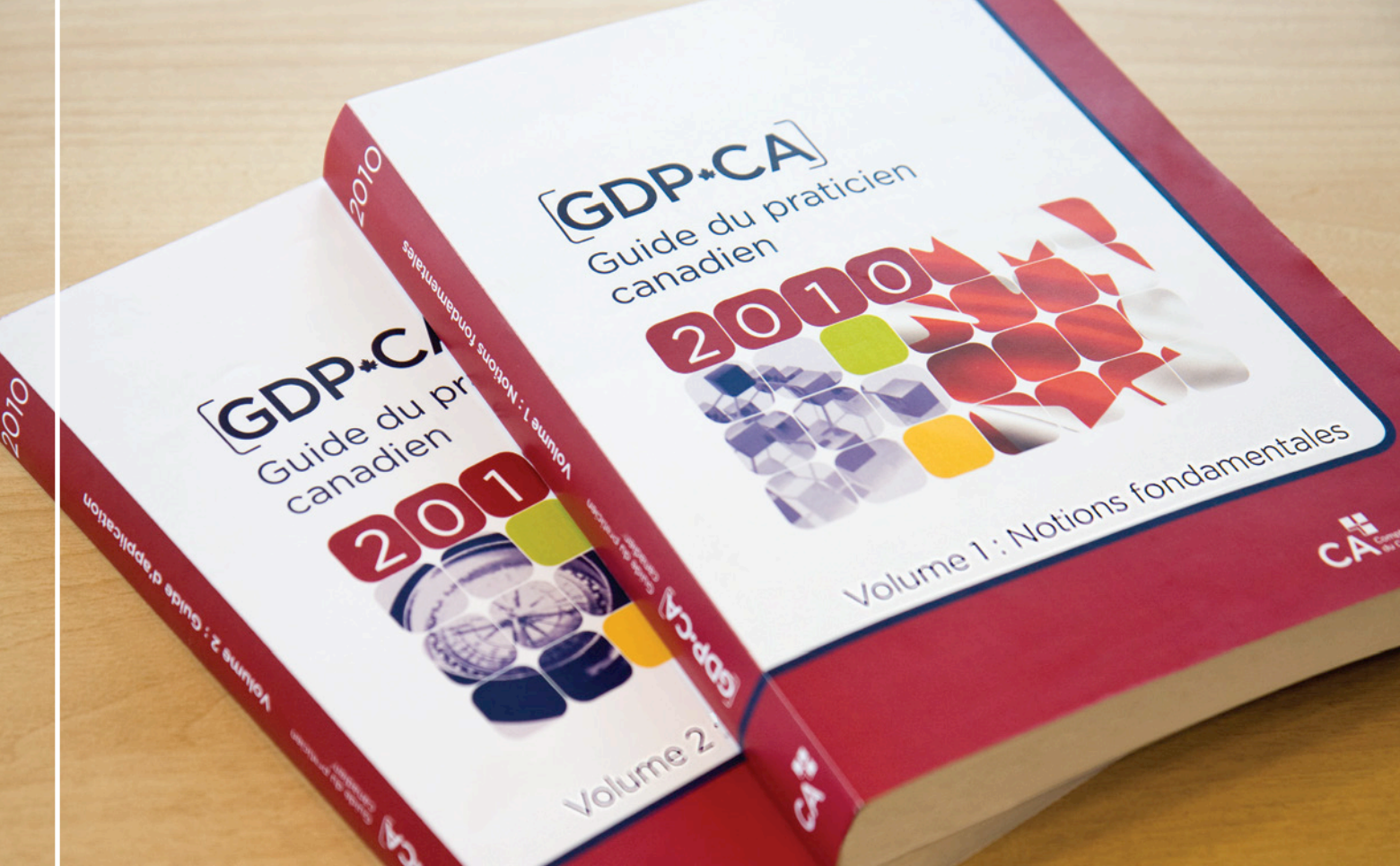
Même si tous les éléments en matière de risques et de contrôles internes ne peuvent être couverts dans cet article, il s'agissait d'effectuer un survol de la gestion adéquate des risques qu'elle représente et de l'importance de la mise en place des contrôles internes. Bien qu'ils soient similaires aux méthodes traditionnelles, ces contrôles exigent, de la part des auditeurs en TI, une très bonne compréhension de ces méthodes. Une saine gestion permettra aux décideurs de tirer le maximum de ces nouvelles technologies.

Guy-Marie Joseph, MA, est président et responsable du secteur de la mobilité, sécurité et des TI chez ConnectTalk TM à Montréal.

On peut le joindre à gjoseph@connecttalk.com

Pascale Dominique, CA, CA•IT, CA•CISA, est vice-présidente finances et responsable du développement des applications à la même entreprise. On peut la joindre à pdominique@connecttalk.com

Yves Godbout, CA•IT, CA•CISA, est directeur des services des TI au Bureau du vérificateur général du Canada et il dirige cette rubrique.



Guide du praticien canadien (GDP•CA)

Le GDP•CA a été entièrement mis à jour afin d'y intégrer les nouvelles Normes canadiennes d'audit. Le GDP•CA est un guide exhaustif pour la réalisation de missions d'audit, d'examen et d'autres missions de certification et de compilation auprès de PME.

Internet/DVD/téléchargement/2 volumes, accompagnés d'un CD

boutiqueCA.ca/GDPCA

DE PLUS

Ajoutez les masques de saisie électroniques à votre abonnement au GDP•CA et personnalisez vos missions.



Le moment est venu d'agir

Les auditeurs doivent se pencher sans délai sur l'IAS 34 en ce qui a trait aux états financiers intermédiaires



Les premiers états financiers intermédiaires préparés conformément à la Norme comptable internationale (IAS) 34, *États financiers intermédiaires*, seront déposés auprès des autorités de réglementation dans environ cinq mois! Pour les auditeurs à qui le comité d'audit a demandé de réaliser un examen des premiers états financiers intermédiaires selon l'IAS 34, il faut commencer à examiner les enjeux liés à l'acceptation et à la réalisation de cette mission d'examen intermédiaire.

Considérations relatives à l'acceptation de la mission

L'adoption des IFRS est susceptible d'avoir une incidence importante sur l'entité et son environnement, y compris son contrôle interne. En particulier, il est possible que les

méthodes comptables, et les systèmes et processus utilisés aux fins de la préparation des premiers états financiers intermédiaires selon l'IAS 34, diffèrent considérablement de ceux utilisés jusqu'alors. Avant d'accepter la mission, l'auditeur devra évaluer l'incidence de l'adoption des IFRS sur l'entité afin de déterminer s'il dispose d'une base appropriée pour effectuer l'examen intermédiaire. Par exemple, si le contrôle interne portant sur le passage de l'entité aux IFRS semble comporter des déficiences si importantes que l'auditeur ne peut appliquer efficacement sa connaissance des IFRS aux premiers états financiers intermédiaires préparés selon l'IAS 34, celui-ci pourrait ne pas accepter la mission.

L'auditeur devra en outre se demander s'il possède la formation et les connaissances nécessaires en IFRS avant d'accepter une mission d'examen des premiers états financiers intermédiaires selon l'IAS 34.

Considérations relatives à la réalisation de la mission

S'il accepte une telle mission, l'auditeur pourrait devoir se pencher sur des questions comme la mise à jour de la compréhension de l'entité et de son environnement, la mise en œuvre de procédures analytiques et d'autres procédures, ainsi que l'obtention de déclarations de la part de la direction.

Compréhension de l'entité et de son environnement

Le chapitre 7050, «Examen des états financiers intermédiaires par le vérificateur», repose sur l'hypothèse que l'auditeur, du fait qu'il effectue l'audit des états financiers annuels, comprend l'entité et son environnement, y compris son contrôle interne.

Pour l'examen des premiers états financiers intermédiaires selon l'IAS 34, l'auditeur doit mettre à jour sa compréhension de l'entité et de son environnement, y compris du contrôle interne, pour tenir compte de l'adoption des IFRS.

Il doit notamment tenir compte des dix éléments suivants :

10) les méthodes IFRS qui devraient s'appliquer, compte tenu des activités de l'entité et du secteur auquel elle appartient, et les ajustements y afférents;

9) les exemptions et les options retenues parmi celles qui sont prévues dans l'IFRS 1, qui a pour titre *Première application des Normes internationales d'information financière*;

8) les types d'opérations et les soldes de comptes susceptibles d'être touchés par le passage aux IFRS;

7) les règlements nouveaux ou révisés en matière de valeurs mobilières auxquels l'entité doit se conformer en raison du passage aux IFRS;

6) l'incidence du passage aux IFRS sur les états financiers de l'entité, en ce qui touche, par exemple, les clauses restrictives de contrats d'emprunt et les autres contrats contenant des clauses fondées sur les chiffres des états financiers, ou encore la mesure de la performance financière, et plus précisément les attentes des analystes et des investisseurs et les processus d'évaluation interne;

5) les connaissances et les compétences des personnes qui choisissent ou qui appliquent les méthodes comptables en IFRS, et qui déterminent ou qui apportent les ajustements liés au passage aux IFRS;

4) tout nouveau système ou processus mis en place pour faire le suivi des obligations d'information supplémentaires prévues par les IFRS;

3) les contrôles sur les processus utilisés pour enregistrer les ajustements apportés à l'information financière en PCGR canadiens en vue de la rendre conforme aux IFRS et les autres écritures de journal visant à atténuer le risque de contournement des contrôles par la direction, compte tenu du fait que la direction pourrait être davantage en mesure de contourner le processus normal pendant la transition vers les IFRS;

2) la compréhension des processus mis en place par l'entité pour le passage aux IFRS, y compris le processus utilisé pour choisir les méthodes comptables, résoudre les problèmes et assurer l'exhaustivité des ajustements liés aux IFRS;

1) l'attitude, le degré de sensibilisation et les actions des responsables de la gouvernance à l'égard du passage aux IFRS.

Procédures analytiques et autres procédures

Lorsqu'il réalise un examen des premiers états financiers intermédiaires selon l'IAS 34, l'auditeur doit s'appuyer sur l'information qu'il a obtenue en mettant à jour sa compréhension de l'entité et de son environnement pour définir ses attentes en vue de les comparer aux données réelles. Il se pourrait qu'il ait aussi à mettre en œuvre des procédures analytiques différentes de celles qu'il appliquerait normalement. Voici deux exemples de procédures analytiques qui pourraient s'avérer utiles (lorsque l'exercice correspond à l'année civile) : a) comparer les chiffres en IFRS au 1^{er} janvier 2010, 31 mars 2010 et 31 décembre 2010 avec les chiffres correspondants en PCGR canadiens, compte tenu des ajustements nécessaires liés aux IFRS; b) comparer les chiffres en IFRS au 31 mars 2011 avec les chiffres correspondants en IFRS.

Normalement, lors d'un examen intermédiaire, l'auditeur n'applique pas les procédures mises en œuvre dans le cadre d'un audit. Toutefois, vu la complexité potentielle du passage aux IFRS, il peut être souhaitable que l'auditeur mette en œuvre assez tôt des procédures d'audit qui y sont liées, par exemple en 2010 ou au début de 2011. Celles-ci feront partie des procédures à mettre en œuvre pour réunir des éléments probants suffisants et appropriés

Vu la complexité potentielle du passage aux IFRS, il peut être souhaitable que l'auditeur mette en œuvre assez tôt des procédures d'audit qui y sont liées.

concernant les états financiers en IFRS et sur lesquels l'auditeur exprimera une opinion. Ces procédures d'audit, qui peuvent être mises en œuvre en même temps que les procédures d'examen intermédiaire, comprennent les suivantes : 1) des tests des documents comptables à l'appui des ajustements liés aux IFRS, effectués au moyen de procédures d'inspection, d'observation ou de confirmation; 2) des tests du contrôle interne en vue d'évaluer son efficacité, en particulier en ce qui concerne les systèmes d'information et les activités de contrôle liés aux IFRS; 3) l'obtention d'éléments probants pour corroborer les réponses fournies par la direction aux demandes d'informations de l'auditeur; 4) la prise en considération du traitement de toute anomalie n'ayant pas été décelée dans une période antérieure, pour déterminer s'il est approprié.

Par ailleurs, le paragraphe 7050.42 exige de l'auditeur qu'il obtienne certaines déclarations écrites de la direction. Dans le contexte des premiers états financiers intermédiaires selon l'IAS 34, l'auditeur peut songer à obtenir des déclarations supplémentaires sur des questions liées aux nouvelles méthodes comptables IFRS ou aux ajustements liés aux IFRS. Par exemple, il pourrait obtenir une déclaration confirmant l'exhaustivité et l'exactitude des ajustements liés aux IFRS. En somme, les auditeurs doivent planifier dès maintenant l'examen des premiers états financiers intermédiaires selon l'IAS 34.

Chi Ho Ng, CA, est directeur de projets auprès du Conseil des normes d'audit et de certification. Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA, dirige cette rubrique.

Les affaires en temps de crise

Les récents cas de BP et du nuage volcanique en Islande rappellent l'importance du plan de continuité des affaires

En «seulement trois mois, d'avril à juin 2010, la société pétrolière British Petroleum (BP) a perdu près de 17 milliards \$ US. Ce résultat, annoncé le mardi 27 juillet, constitue la plus importante perte trimestrielle de l'histoire des entreprises britanniques», pouvait-on lire dans le numéro du *Monde* du 27 juillet dernier.

Qui aurait pu imaginer que la troisième plus importante société pétrolière à l'échelle mondiale, fondée en 1909, dont le chiffre d'affaires s'établissait à plus de 217 milliards \$ CAN et dont le résultat net totalisait 15 milliards \$ en 2009, allait être un jour au cœur d'une des plus grandes catastrophes écologiques de ce siècle?

Le cas BP n'est pas seulement lié à une perte d'exploitation et de chiffre d'affaires. Les défis qui se posent à cette entreprise englobent également la gestion d'une situation

de crise, l'importance de redorer son image et la poursuite de ses activités. Des préoccupations similaires touchent l'ensemble des sociétés, dans une moindre mesure, en temps de crise ou en prévision d'une crise.

La situation financière et les dispositions déjà prises par BP lui permettront d'éviter le pire, soit l'obligation de déposer son bilan, ce qui n'est pas forcément le cas d'autres entreprises. Les entreprises doivent donc se doter d'un plan de continuité des affaires pour se préparer à faire face à ce type de situation.

Fausses croyances

La documentation abondante en matière de continuité des affaires, de plan de reprise des activités (*Disaster Recovery Plan* (DRP) et *Business Continuity Plan* (BCP)) et le regain d'intérêt pour ces questions sont attribuables aux récents événements relayés par les médias (éruption volcanique en Islande et paralysie du trafic aérien en Europe; pandémie de la grippe H1N1; marée noire au large des côtes américaines) et ils ont entraîné une confusion des genres.

La continuité des affaires est souvent assimilée à tort à la continuité des systèmes d'opérations de l'entreprise. Il est vrai que le plan de relève des systèmes figure à titre de sous-composante dans un plan de continuité des affaires. Toutefois, ce plan n'est pas une solution pour l'entreprise soucieuse de se prémunir contre l'ensemble des menaces auxquelles elle est exposée.

En revanche, comme nous avons pu le constater dans le cas de la grippe H1N1, les autorités ont adopté des mesures ponctuelles pour se protéger contre certains risques. Elles se sont traduites par la mise en quarantaine des employés atteints, le port d'un masque de protection, l'affichage de règles élémentaires d'hygiène dans le but d'éviter la contamination, une communication interne suivie afin d'informer les employés et de leur donner des directives en contexte de crise.

Toutefois, ces mesures ont-elles été prises en temps opportun? Les sommes injectées et



les efforts déployés ont-ils été judicieusement évalués dans une perspective d'analyse coût-bénéfices? Est-ce qu'elles peuvent s'appliquer dans le cas où l'on voudrait éviter une nouvelle pandémie?

Dans son numéro du 13 juillet dernier, le magazine *Le Point* rapportait que «plus de 3,4 millions de doses des vaccins ont été jetées ou mises au rebut». Le processus de continuité des affaires n'est pas un exercice ponctuel. Il implique une remise en question de l'efficacité et de l'efficience de ce processus.

L'exercice consistant à revoir régulièrement les risques potentiels nous semble donc opportun dans la mesure où toutes les composantes d'une entreprise peuvent en bénéficier. Nous allons décrire en détail en quoi cette approche peut devenir une stratégie gagnante afin de mettre en œuvre et de tenir à jour un plan de continuité des affaires.

Par où commencer?

La mise en place d'un plan de continuité des affaires vise essentiellement à garantir la poursuite des activités pour répondre aux besoins de la clientèle de l'entreprise en mode dégradé en temps de crise. Les activités peuvent être perturbées ou encore interrompues de façon momentanée par un sinistre et ses répercussions.

Afin de minimiser autant que possible l'incidence d'un sinistre, l'entreprise se dote d'un plan qui décrit les menaces potentielles à la continuité des affaires et leurs effets.

Les fonctions critiques de l'entreprise doivent faire l'objet de mesures d'atténuation des risques bien circonscrites. L'entreprise se concentre souvent à tort sur les risques dont la probabilité, combinée aux effets, est élevée. Par contre, elle attribue une priorité moindre aux risques dont la probabilité est faible, mais dont les effets potentiels sont élevés, comme la marée noire de BP.

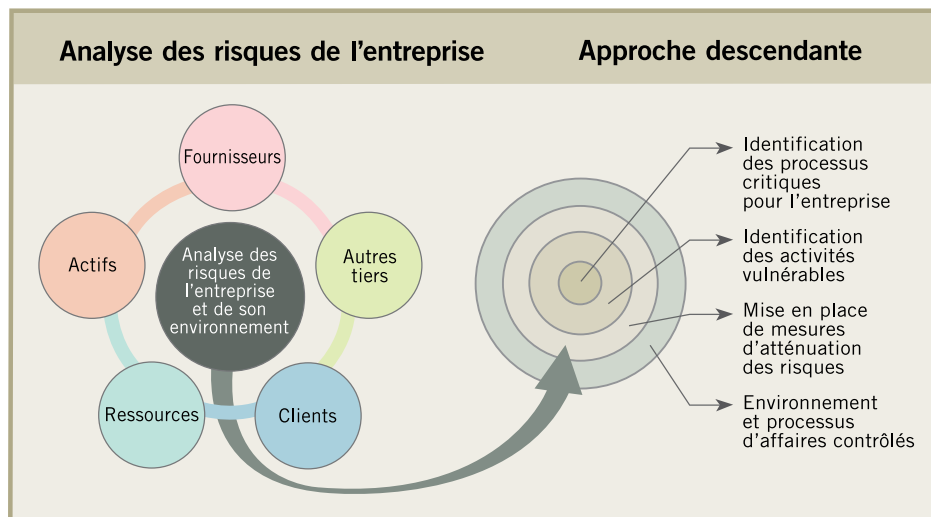
Pourtant, c'est précisément cette catégorie de risques qui devrait être visée par un plan de continuité des affaires. Nous réévaluerons donc l'analyse des risques à la lumière de cette constatation.

Une approche descendante fondée sur les risques

La première action consiste à cerner les processus clés essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. Quelle est la mission de l'entreprise, quelle(s) chaîne(s) d'activités à valeur(s) ajoutée(s) lui permet ou lui permettent de livrer à sa clientèle des biens et services? Quelles activités spécifiques composent ces processus clés? Quelles sont les menaces potentielles liées à chacune de ces activités et peuvent-elles perturber et interrompre sérieusement ces processus? Quelle est la probabilité que ces menaces se concrétisent?

Le risque en regard des activités de l'entreprise

En plus du risque qu'une interruption des affaires puisse occasionner des inconvénients à la clientèle, quelle est l'incidence sur l'entreprise et sur les tiers avec lesquels elle interagit?



Toutes ces questions cruciales revêtent une grande importance en matière de gestion efficace et efficiente de la stratégie de continuité des affaires.

Cette démarche correspond à une approche dite descendante, c'est-à-dire qui va du général au particulier. Celle-ci, telle qu'illustrée ci-dessus, consiste à observer d'abord les processus, puis à suivre leur cheminement jusqu'aux activités de l'entreprise. Dans le but d'établir une solide stratégie de continuité des affaires, il convient donc, pour l'entreprise :

- de dresser la liste des risques auxquels elle s'expose directement ou indirectement de par son environnement;
- de recenser les processus critiques qui pourraient perturber la continuité des affaires;
- de mesurer les risques spécifiques qui pourraient entraver la continuité des affaires en regard des activités des processus critiques;
- d'évaluer l'opportunité et la pertinence de mettre en place des mesures correctives ou d'atténuation des risques;
- de mettre en œuvre des mesures correctives ou d'atténuation des risques.

Un cercle vertueux

Une fois le plan de continuité mis en place, il est nécessaire d'effectuer une révision périodique de la pertinence du plan, au-delà des exercices d'évaluation de l'efficacité, comme le recommande le Business Continuity Institute, dans la section 5 de ses guides de bonne pratique :

[TRADUCTION LIBRE] «Il faut reconsidérer les hypothèses formulées dans le bilan des impacts d'affaires, au sujet du contexte de l'entreprise, et ce, pour établir si les délais requis ont évolué depuis la dernière évaluation.» (BCI, GPG Section 5, p. 12)

La pertinence d'un plan de continuité des activités est tributaire des menaces potentielles circonscrites pendant l'analyse de risque, de l'efficacité des mesures de contrôle en place et de l'incidence des processus. Le but ultime visé suppose toujours une évaluation efficace et efficace des ressources.

Par conséquent, afin de boucler la boucle de la gestion des risques et de la continuité des affaires, quatre aspects composent la pierre angulaire de tous les plans de continuité :

- 1) Observer les changements quant aux objectifs de l'organisation;

- 2) Observer les changements en matière d'appréciation de la probabilité ou de l'incidence des risques connus, soit effectuer une analyse conventionnelle de risque;
- 3) S'assurer d'effectuer la veille des risques émergents;
- 4) Observer les changements liés aux processus d'affaires et qui peuvent influencer l'exécution du plan.

Outils et cadres méthodologiques utiles

Il existe de nombreuses méthodes d'analyse de risques. Cependant, il importe de déterminer les risques en se fondant sur leur typologie comme les risques d'entreprise, les risques associés aux technologies de l'information (TI), les risques liés à la confidentialité, etc.

Ces méthodologies s'appuient majoritairement sur des référentiels de contrôle interne connus comme :

- le COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) dont la deuxième version propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (*Enterprise Risk Management Framework*);
- le CobiT (*Control Objectives for Information and related Technology*) dont un des processus a trait à l'évaluation ainsi qu'à la gestion des risques.

Les méthodologies de gestion des risques peuvent s'appuyer sur des approches quantitatives ou qualitatives. Dans le cas des analyses quantitatives des risques, le volume d'information à traiter pour évaluer et prioriser les risques peut nécessiter l'utilisation d'applications spécialisées.

Ces outils fournissent des solutions automatisées afin de vous aider à cerner, à analyser, à mesurer ainsi qu'à gérer les risques à l'échelle de l'organisation.

Ces solutions permettent de recréer la structure organisationnelle de l'entreprise qui fait l'objet d'une analyse (unités d'affaire, départements, processus et activités) et de cerner les risques les plus pertinents. De plus, elles permettent de mesurer l'incidence et la probabilité de ces risques, de relever les faiblesses de contrôle, de calculer le risque résiduel, de définir des plans d'actions, d'établir

des tableaux de bord de suivi des risques et enfin, de mettre en place des mesures d'atténuation.

Dans la mesure où ces processus d'analyse et de suivi peuvent s'avérer complexes, une véritable expertise des risques devient alors nécessaire, car une étude réalisée à l'interne pourrait comporter des partis pris.

Par contre, il faut éviter les pièges suivants, soit :

- l'établissement d'un plan de continuité des affaires axé sur les TI et qui ne tient pas compte d'une approche globale de l'entreprise;
- la tendance à se concentrer sur les mauvais risques en regard de la continuité des affaires, sur des investissements coûteux en matière de mesures de remédiation ou d'atténuation des ris-

L'entreprise attribue une priorité moindre aux risques dont la probabilité est faible, mais dont les effets potentiels sont élevés, comme la marée noire de BP.

ques et ce, sans avoir évalué au préalable leur pérennité. Une organisation qui souhaite procéder à cet exercice de dresser un plan de continuité des affaires devrait faire appel à un expert. Celui-ci pourra l'accompagner dans le cadre d'un mandat et lui fournir l'appui nécessaire pour mener à bien un plan efficace et efficient en cas de sinistre.

Philippe Ricart M.B.A., CISA, est premier directeur au sein du groupe Services conseils en gestion des risques au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland.

André Lessard CMA, CISA, est consultant au sein du groupe Services conseils en gestion des risques au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland.

Yves Nadeau, CA et associé, Gestion des risques et vérification chez RSM Richter Chamberland, dirige cette rubrique.

Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de 125 000 lecteurs

Pour plus de renseignements, communiquez avec :
Serge Gamache en composant le 450-651-4257
ou en lui écrivant à serge.gamache@videotron.ca

Deloitte.

Get in the game.



A propos de Deloitte Luxembourg

Deloitte Luxembourg compte quelque 1.100 salariés et fait partie de Deloitte Touche Tohmatsu, l'une des plus grandes entreprises de services professionnels au monde (plus de 170.000 collaborateurs dans le monde entier). Nos équipes pluridisciplinaires offrent de véritables solutions à des problèmes complexes dans les domaines de l'audit, de la fiscalité et du conseil financier.

Rejoignez nous sur Facebook
www.facebook.com/YourFutureAtDeloitteLuxembourg

Vérificateurs – Profils expérimentés (m/f) – Postes basés au Luxembourg

Au cœur de l'Europe, le Luxembourg est un centre financier cosmopolite où plusieurs institutions européennes et environ 150 banques sont établies. Un système fiscal avantageux, une diversité culturelle et historique et de grands espaces en font un endroit unique et agréable à vivre.

Afin d'accompagner la croissance de notre département audit, nous recherchons actuellement des vérificateurs expérimentés.

Vous souhaitez en faire partie? Donnez une dimension internationale à votre carrière et rejoignez-nous!

Vos responsabilités

En tant que vérificateur expérimenté, vous deviendrez un spécialiste au service de clients locaux et internationaux parmi les plus prestigieux de la place.

Votre profil

- Vous avez au moins 3 ans d'expérience en vérification
- Vous avez une expérience dans les fonds d'investissement, les sociétés

commerciales et industrielles, les assurances, en banques, en private equity ou en consolidation

- Vous avez une qualification comptable (CA, CFA, ACCA)
- Vous avez de l'expérience dans les normes telles que IFRS et/ou SOX; toute autre expérience sera considérée comme un atout
- Vous maîtrisez l'anglais et le français; l'allemand ou toute autre langue sera considéré comme un atout

Votre développement est notre priorité. Nous vous offrons un environnement pluridisciplinaire riche en défis et en opportunités d'évolution, un salaire et des avantages compétitifs, de nombreux services et infrastructures (centre de fitness, restaurant interne, conciergerie, etc.) et des possibilités de mobilité interne ou de missions à l'étranger.

Vous avez l'ambition de rejoindre une équipe dynamique au sein d'une société internationale attachée au bien-être et au développement de ses salariés? Alors, n'hésitez plus et postulez en ligne sur notre site www.deloitte.lu.



Les **FISCALISTES**
 au service des cabinets de C.A.

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

GROUPE COFIRE inc

Conseillers en fiscalité et en réorganisation d'entreprises

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

www.groupecofire.com



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

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

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

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

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

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

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

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

Ressources :

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

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



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

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

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

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



Yacoub & Associés

Recruitment Professionals Inc.

www.yarecruitment.com

Tel: 514-934-0579

Y&A, conseillers en recrutement de cadres, est un cabinet de consultation et de recrutement qui vise à transformer la pratique du recrutement en améliorant les normes de ce secteur d'activité.

Au cours de la dernière décennie, le cabinet de Jocelyn Yacoub s'est spécialisé dans le placement de CA. Qu'il s'agisse de votre premier poste en entreprise ou que vous souhaitiez explorer la possibilité d'accéder à des responsabilités de niveau supérieur, nous avons développé un réseau de contacts qui peut vous aider dans votre carrière.

Toronto, Montréal, Calgary, Vancouver

Vous utilisez CaseWare?

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

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

Richard Aubin, CA
Consultants Logis

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

Votre carte d'affaires
s'insérerait parfaitement ici...



Pour information : Serge Gamache

450-651-4257 ou sergegamache@videotron.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

Participez au prochain atelier de RS&DE!

Visitez-nous à www.meuk.net

Personne-ressource:
David Sabina, C.A.
905-631-5600 ou
dsabina@meuk.net

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



Pour une recherche fructueuse

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

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

Visitez CA Source dès maintenant

CA | SOURCE

www.casource.com



CA Comptables agréés du Canada

Comptable agréé(e) - Directeur (Directrice) d'audit Perspectives exceptionnelles en audit et en services conseils (Montréal, Québec)

Nous sommes un cabinet de CA dynamique et en pleine croissance, à services multiples et orienté vers la formation et la fidélisation de notre personnel. Une occasion fort intéressante s'offre actuellement chez nous pour un directeur d'audit dans nos services d'audit et de conseils. Nous recherchons pour ce poste une personne attirée par les défis, pour qui la carrière a une grande importance, qui serait appelée à jouer un rôle majeur au sein de notre équipe de services professionnels. Les candidats doivent de préférence détenir un titre professionnel reconnu - comptable agréé ou l'équivalent, être bilingues, avoir une bonne connaissance des PCGR et des NAGR, avoir des qualités de leader et être disposés à participer à des activités de contrôle qualité et de formation.

Nous offrons un milieu professionnel favorisant le travail d'équipe, d'excellentes conditions de travail et un programme supérieur de rémunération et d'avantages sociaux.

Horwath Leebosh Appel (www.horwathmtl.com), alternative unique aux Quatre grands, est un cabinet indépendant membre de Crowe Horwath International, le 9e plus grand réseau comptable dans le monde.

Veuillez faire parvenir votre curriculum vitae en toute confiance, en indiquant le no de dossier 219, par courriel à: info@horwathmtl.com ou par télécopieur au 514-932-6766.

Inscrivez-vous à notre
bulletin mensuel
Nouvelles en ligne

www.camagazine.com

Vous serez au courant de
tout en un rien de temps!
Nouvelles en ligne, le
complément essentiel de
l'édition imprimée
www.camagazine.com

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

COURRIER : CAmagazine,
277, Wellington Ouest,
Toronto (Ont.) M5V 3H2

TÉLÉCOPIEUR : 416 204-3409

COURRIEL : annonces.camagazine@cica.ca

OCASIONS D'AFFAIRES

**Bureau comptable CA - CGA
Montréal et Rive-Sud** - Recherche
clientèle PME avec les mandats de
mission d'examen, avis, impôts,
tenues de livres. Chiffre d'affaire
de 75 000 \$ à 200 000 \$. Possibilité
d'engager personnels déjà en place.
Courriel : chontoy@tfcinc.ca





Hourra pour la Chine et l'Inde!

De nombreux Canadiens s'inquiètent de la performance économique exceptionnelle de la Chine et de l'Inde. Ils ont bien tort, car il s'agit d'une excellente nouvelle pour le Canada. En fait, ces ratrappages spectaculaires de pays en développement sont avantageux pour l'économie canadienne, même si nos entreprises doivent faire face à une concurrence accrue.

La croissance fulgurante de la Chine

Depuis 35 ans, la Chine a multiplié son PIB par plus de 30, et son taux annuel de croissance se situe entre 8 % et 10 %. Or, la Chine a encore beaucoup de chemin à faire. Son revenu par habitant n'est que de 3 000 \$, par rapport à 43 000 \$ au Canada. La Chine maintiendra ce taux élevé de croissance pendant encore 20 ans, mais son PIB par habitant restera inférieur de 50 % à celui du Canada. Cette croissance rapide et soutenue de la Chine est attribuable à un immense bassin de main-d'œuvre sous-utilisée, à un accès aux riches marchés des pays développés, à sa capacité d'intégrer les meilleures technologies et, surtout, à un taux d'épargne brut de 54 % de son PIB (comparativement à 24 % au Canada), ce qui lui permet d'investir massivement.

C'est au tour de l'Inde

L'Inde a amorcé son rattrapage vingt ans après la Chine, soit au milieu des années 1990. En 15 ans, le revenu par habitant y a triplé, atteignant aujourd'hui 1 000 \$. Le taux d'épargne s'élève à environ 38 % du PIB, un chiffre impressionnant. Le rattrapage se poursuivra vraisemblablement pendant encore 40 ans, à des taux de 6 % à 8 % par année, suivant la même trajectoire que celle de la Chine et d'autres pays asiatiques avant celle-ci, dont la Corée du Sud et la Thaïlande.

Toutefois, l'Inde se distingue aussi par la croissance de 1,3 % par année de sa population, comparativement à 0,5 % pour la Chine et 1 % pour le Canada. Dans 20 ans, l'Inde sera le pays le plus peuplé du monde, et dans 50 ans, son économie figurera peut-être au premier rang mondial,

devant la Chine, les États-Unis et l'Union européenne. Nous profitons grandement de la croissance de ces deux pays, puisqu'elle ouvre des débouchés importants pour nos exportations de produits à forte valeur ajoutée. Nous devons bien sûr leur céder la production de produits à moindre valeur ajoutée, ce qui nous forcera à nous ajuster.

Toutefois, cette perte de production sera largement compensée par nos exportations de matières premières et de produits haut de gamme, comme les avions, les logiciels ou les spectacles. Plus leur niveau de vie se rapprochera du nôtre, plus leurs marchés seront intéressants pour nos produits.

De plus, le progrès économique stabilise la situation géopolitique. Il reste beaucoup de zones de conflits potentiels en Asie. Autant la Chine que l'Inde connaissent des problèmes

Plus leur niveau de vie se rapprochera du nôtre, plus leurs marchés seront intéressants pour nos produits.

de frontières, et des minorités qui y vivent revendiquent leur indépendance. Tout conflit armé impliquant ces deux pays serait désastreux pour l'économie mondiale. Plus leurs classes moyennes seront développées, plus elles protégeront leur nouvelle richesse, et moins les deux gouvernements recourront à la force armée pour régler les problèmes.

La voie normale vers une croissance internationale

Tous les pays pauvres peuvent imiter la Chine et l'Inde, grâce à des stratégies d'exportation axées sur l'abondance d'une main-d'œuvre à bon marché. Cependant, ces pays devront aussi élever leur taux d'épargne pour soutenir des investissements massifs dans leur capacité de production, et libéraliser leur économie pour stimuler l'entrepreneuriat local, deux conditions essentielles de réussite. L'Afrique du Sud et les pays du Maghreb sont sur le point de remplir ces conditions. Nous gagnerons ainsi de nouveaux débouchés pour nos produits à forte valeur ajoutée.

N'ayons pas peur du succès de la Chine et de l'Inde. Plus leur économie sera forte, mieux le Canada se portera.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

Nouvelles normes : on est avec vous pour le prochain round!



Pour des ressources et des outils gratuits et conviviaux,
visitez www.icca.ca/TRANSITION

- **Droit au but** : un outil téléchargeable sur les IFRS, pour les petites et moyennes entreprises
- **Soyez dans le coup** : des conseils en temps opportun pour vous aider à réussir votre transition
- **Outils d'apprentissage pratiques** : balados, webinaires et cours en ligne

AU FOND, LA MORT EST LA SEULE CERTITUDE DANS LA VIE.

Chez Définitive, nous savons que gérer les taxes à la consommation est un exercice complexe, où il n'y a pas de solutions preconçues. Lorsque vient le temps d'établir les montants dus, bien des erreurs peuvent se produire, parfois mineures, parfois majeures. C'est pourquoi plus de 1000 clients se sont adressés à nous pour revoir sur une base régulière leur processus comptable relatif à les taxes à la consommation. Ce faisant, nous les avons aidés à récupérer des centaines de millions de dollars à titre de paiements versés en trop. Nous pouvons dire avec certitude que nous en sommes fiers.