



# SOLUTIONS MOBILES

De nouveaux outils technologiques pour votre bureau







LA SUITE COMPTABLE CCH  
INTÉGRÉE | INTELLIGENTE.



## L'outil qui fait pâlir les autres listes de vérification et questionnaires destinés aux clients

En ayant accès aux renseignements les plus à jour de vos clients avant d'entamer la préparation de leurs déclarations, vous pourriez accélérer et simplifier la préparation des déclarations de revenus des particuliers. Cette saison d'impôt, profitez d'une longueur d'avance et restez en tête grâce au *Taxprep T1 Questionnaire fiscal*, une solution perfectionnée et novatrice conçue pour améliorer l'efficacité et la productivité du processus de préparation T1. Grâce à ses questionnaires Excel préremplis qui s'intègrent à *Taxprep des particuliers*, le *Taxprep T1 Questionnaire fiscal* permet à vos clients de saisir leurs renseignements fiscaux et de vous les transmettre en toute simplicité.

### Des avantages considérables pour vous et vos clients :

- **Gains de temps importants :** Le *Taxprep T1 Questionnaire fiscal* est prérempli à partir des données contenues dans la déclaration de revenus de l'année précédente de vos clients. Il vous suffit de quelques secondes pour générer les questionnaires Excel et ceux-ci peuvent ensuite être mis à jour par vos clients en quelques minutes seulement.
- **Exactitude accrue pour la préparation de déclarations des particuliers :** Le report de l'information sur les questionnaires vous assure que vous travaillez avec des données exactes tandis que la fonction d'importation automatique du questionnaire numérique élimine pratiquement toutes les erreurs de saisie. Le *Taxprep T1 Questionnaire fiscal* est mis à jour chaque année de façon à inclure tout nouvel élément pouvant faire l'objet d'une réclamation. Vous avez donc l'assurance que vos clients profiteront des déductions maximales.
- **Amélioration de votre service aux clients :** En ayant accès plus tôt à l'information de vos clients, vous disposerez de plus de temps pour en prendre connaissance. Vous serez donc à même de tirer le maximum des réclamations. Vous pourrez aussi vous assurer d'avoir reçu tous les documents source dont vous avez besoin pour produire la déclaration immédiatement, et réduire ainsi votre surcharge de travail durant la saison d'impôt.
- **Réduction de vos frais d'impression et de poste :** Le *Taxprep T1 Questionnaire fiscal* peut être combiné à *CCH Portal*®, une solution Web sécurisée qui vous permet, à vous et à vos clients, d'échanger des fichiers, y compris des questionnaires fiscaux. Si vos clients préfèrent recevoir le questionnaire par la poste, l'outil vous permet là aussi de réduire vos coûts. Les formulaires papier s'impriment recto-verso et peuvent être expédiés en un seul envoi pour les familles (si cette option est sélectionnée – les formulaires peuvent aussi être envoyés individuellement, selon les préférences de vos clients). Qui plus est, il n'est pas nécessaire d'imprimer des étiquettes d'adresse. Le modèle d'impression prédéfini est conçu pour l'utilisation d'enveloppes standards à deux fenêtres.

Joignez notre  
Service à la clientèle  
au 1-800-268-4522

[www.taxprep.com/  
particulier/](http://www.taxprep.com/particulier/)

Décembre 2011 Volume 144, n° 10

**Rédacteur en chef** Okey Chigbo  
**Directrice artistique** Bernadette Gillen  
**Directeur artistique adjoint** Kevin Pudsey  
**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** Jay Hutchison, 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

**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<sup>e</sup> étage (Québec)

H3A 2S3. Tél. : 514-285-5002. Téléc. : 514-285-5695.

Abonnement : Tél. : 416-977-0748 ou 1-800-268-3793. Téléc. : 416-204-3416

Internet <http://www.camagazine.com>

Courriel [camagazine@cica.ca](mailto:camagazine@cica.ca)

[lettres.camagazine@cica.ca](mailto:lettres.camagazine@cica.ca)  
[annonces.camagazine@cica.ca](mailto: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 2011.

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

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



## S'équiper pour l'avenir

Que l'on parle de perfectionnement professionnel ou du dernier gadget électronique, il est vital de se tenir à jour

À la vitesse où vont les choses aujourd'hui, il peut être très dangereux de s'en tenir aux connaissances acquises. Les CA ne peuvent plus se contenter des cours de perfectionnement professionnel traditionnels pour faire progresser leur carrière, surtout en cette période de difficultés économiques. Pour rester compétitifs, ils doivent s'intéresser à des sujets comme le réseautage social et l'étiquette des affaires. La journaliste Mary Teresa Bitti a rencontré des CA qui continuent de parfaire leur formation.

Selon elle, les CA «doivent faire bien plus que de se tenir à jour par rapport aux nouvelles normes et aux nouvelles règles fiscales». Pour en savoir plus sur les stratégies en matière de perfectionnement professionnel, lisez «Formation perpétuelle» (p. 20).

Nous vivons à l'ère des gadgets électroniques : téléphones cellulaires, ordinateurs portables, tablettes multimédias, appareils photos qui font bien plus que prendre des photos, etc. Certains se révèlent fort utiles aux CA qui ne veulent plus être rivaux à leurs bureaux. Selon notre expert maison, Mark Hinkley, qui a fait l'essai de certains de ces outils, «les gadgets portatifs actuels sont beaucoup plus performants que leurs prédécesseurs : plus grande autonomie des batteries, meilleure qualité et robustesse accrue».

Lisez «Gadgets de la mobilité» (p. 28) pour prendre connaissance des nouveautés technologiques les plus intéressantes qui pourraient répondre à vos besoins, même ceux dont vous ignoriez l'existence!

Les dirigeants nationaux des professions de CA et de CMA, soit Kevin Dancy de l'ICCA et Joy Thomas de CMA Canada, défendent avec éloquence la fusion de leurs organisations respectives. Dans «Le paysage comptable en mutation – Unification de la profession comptable canadienne» (p. 12), la journaliste Deirdre McMurdy s'entretient avec des personnalités influentes du monde des affaires qui nous expliquent pourquoi les pourparlers en cours sont essentiels.

Pour sa part, le chroniqueur Marcel Côté soutient que la faible croissance de la productivité canadienne n'est pas attribuable à une carence des investissements ou à des problèmes de main-d'œuvre, mais plutôt à un manque d'innovation, dont les gouvernements sont bien conscients, mais auxquels ils n'ont pas su remédier. Il nous fait part de son opinion dans «Innovation : des idées neuves, et vite!» (p. 48).

Nos rubriques habituelles portent sur les implications des prix de transfert pour les contribuables et les administrations fiscales (Fiscalité, p. 32); le décodage des textes par les juricomptables (Fraude, p. 35); le référentiel applicable aux OSBL (Normalisation, p. 38); et les aspects juridiques des clauses de révision de prix (p. 41). Bonne lecture, et nous vous souhaitons de joyeuses fêtes!

Okey Chigbo, rédacteur en chef





### avant-scène

#### 4 BOÎTE AUX LETTRES

#### 6 PERSONNALITÉS

Errol Lipschitz adore son engagement bénévole pour l'organisation des Shriners. Sous les traits du clown Lippy, le CA rend visite aux enfants malades dans les hôpitaux.

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

La Californie s'en prend aux délinquants fiscaux • Économie : légère baisse de l'optimisme • Expertise • Chiffrier • Tout le monde en parle

#### 9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Les dépassements budgétaires atteignent 82 G\$ • Le rang familial détermine-t-il le salaire? • Les tablettes électroniques prennent leur envol • Pas de dîner à la *Mad Men* •

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

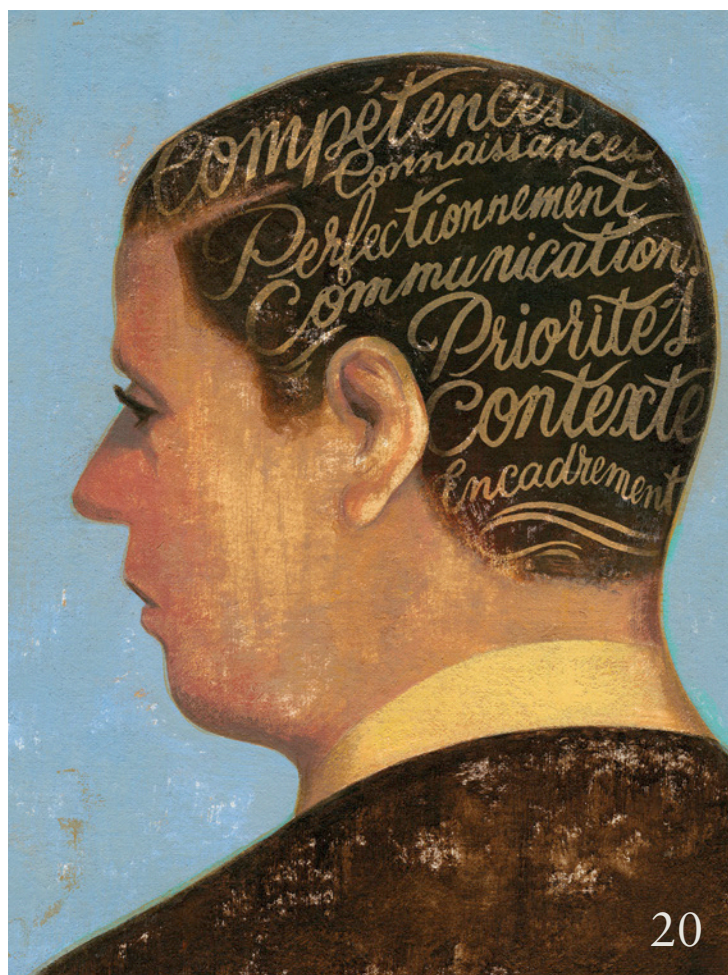
S'équiper pour l'avenir

#### 10 PROCESSUS

L'art complexe de l'estimation

#### 48 PERSPECTIVES

Innovation : des idées neuves, et vite!



### articles de fond

#### 20 Formation perpétuelle

Les changements technologiques et le contexte économique forcent les CA d'aujourd'hui à aller bien au-delà de la formation technique. Réseautage social, étiquette en affaires, leadership, etc., il est désormais vital de se tenir à jour.

PAR MARY TERESA BITTI

#### 28 Gadgets de la mobilité

Les CA nomades sont bien servis en ce XXI<sup>e</sup> siècle : le marché de l'informatique offre actuellement une vaste gamme de produits qui s'adaptent à tous les besoins. L'expert technique Mark Hinkley présente ses découvertes.

PAR MARK HINKLEY



## rubriques

### 32 Fiscalité

Les opérations de trésorerie intersociétés posent un défi à l'égard du principe de pleine concurrence dans les prix de transfert.

Par **Andrei Tarassov, Jaime Nemeth et Thomas Tsiopoulos**

### 35 Fraude

Analyser des messages parfois saugrenus et susceptibles de masquer une machination fait désormais partie du quotidien des juricomptables.

Par **David Malamed**

### 38 Normalisation

Les OSBL doivent évaluer les avantages et les désavantages du plan comptable qu'ils choisiront de suivre.

Par **Brian Barrington et Jim Keates**

### 41 Droit

Encore imprécise, la clause de révision de prix fait planer la menace de ponctions fiscales imprévues. Par **Manu Kakkar**



## actualités

12 LE POINT SUR LA FUSION

15 NOUVELLES DE LA PROFESSION

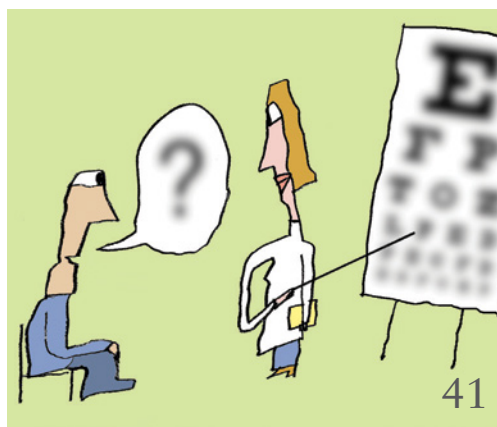
17 LA NORMALISATION EN BREF

## répertoire

45 SERVICES PROFESSIONNELS

46 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

46 PETITES ANNONCES



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



# Boîte aux lettres

## FUSION PRÉOCCUPANTE

Dans son article «La force des lettres» (Discussion, numéro d'août), Joseph Petrie offre un bon aperçu de quelques-unes des préoccupations majeures concernant la fusion proposée des CA et des CMA.

Toutefois, comme le président-directeur général de l'ICCA, Kevin Dancey, M. Petrie fait fi de la question dont personne n'ose parler, soit les exigences en matière d'admission, de formation, d'évaluation et d'expérience pratique des deux organismes comptables. Cette question n'a pas été soulevée, bien que ce soit, à mon avis, la principale préoccupation de tous les CA.

Dans le passé, il y a eu plusieurs tentatives de fusion du titre de CA et d'autres titres. Celle des CA et des CPA de l'Ontario dans les années 1960 a été la plus réussie. Elle devait son succès au fait que certaines normes, en matière d'évaluation notamment, étaient les mêmes pour les CPA de l'Ontario et les CA. De plus, les exigences quant à l'expérience pratique étaient très similaires.

Je peux en témoigner puisque j'ai été le premier à occuper le poste de directeur de l'enseignement à l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) et j'étais responsable de l'examen des CPA pendant la période de transition de trois ans.

Une autre tentative de fusion a cependant échoué en 2004. À l'époque, l'ICCA avait demandé de toute urgence à l'ICAO et à d'autres ordres provinciaux de fusionner les titres de CA et de CMA, celui-ci ayant

auparavant pour nom Registered Industrial Accountant (RIA). L'Ontario a refusé cette fusion malgré des pressions énormes du conseil de l'ICAO, sous forme de rencontres à l'échelle de la province et de présentations exhaustives visant à promouvoir la fusion.

L'opposition était si forte que la proposition a été abandonnée discrètement. Pourquoi? Je crois que c'est parce que, contrairement à la fusion avec les CPA, il ne s'agissait pas d'une fusion de titres égaux, et les membres ont vu l'opportunisme qui se cachait derrière les efforts. De plus, le Québec n'a pas voulu s'en mêler.

Le titre de l'article laisse croire à tort que la confusion règne dans la population en raison du si grand nombre de titres comptables canadiens. Jusqu'à maintenant, je n'ai vu aucune preuve appuyant cette affirmation.

De plus, les tenants de la fusion comptent faire durer la «confusion» encore dix ans, période pendant laquelle des titres tels que CPA-CA et CPA-CMA seraient acceptés. Cela n'a aucun sens.

**Brian Galvin, FCA**  
North York (Ontario)

## HOMO OPTIMISTICUS?

Dans «Homo innovaticus» (Perspectives, numéro d'octobre), Marcel Côté expose avec justesse les effets de l'application de la théorie économique.

Cependant, il ne parle pas de ce qui se produit lorsque l'on suit les conseils des économistes des ministères des Finances

plutôt que ceux des comptables. Les CA ont une perspective plutôt prudente en matière budgétaire, tandis que les économistes du gouvernement tendent à être optimistes.

Pendant les nombreuses années où j'ai travaillé comme directeur financier au sein de la fonction publique de l'Ontario, il m'est arrivé de demander bêtement aux économistes du ministère des Finances pourquoi le gouvernement n'augmentait pas les impôts afin de financer d'importants nouveaux programmes.

Chaque fois, on me répondait que la croissance économique générerait les impôts plus élevés requis, ou que les politiciens ne voulaient pas augmenter les impôts. Quelle blague!

À titre de président d'un comité des finances d'une école, j'ai poursuivi le travail de mes prédécesseurs en augmentant légèrement les droits tous les ans, même les années où ce n'était pas nécessaire.

L'impact des augmentations requises subséquentes en était amoindri, et les parents étaient sensibilisés au fait que les coûts ne diminuent jamais; ils augmentent.

Malheureusement, la plupart des politiciens n'ont jamais appris la leçon que Wilkins Micawber avait donnée à David Copperfield dans le fameux roman du même nom de l'auteur britannique du XIX<sup>e</sup> siècle Charles Dickens : «Revenu annuel, 20 livres; dépenses annuelles, 19 livres, 19 shillings, 6 pence; résultat : bonheur. Revenu annuel, 20 livres; dépenses annuelles, 20 livres, 6 pence; résultat : misère.»

**Stephen Dreezer, CA**  
Toronto



Accédez aux  
**125 000**  
vrais décideurs du monde  
canadien des affaires

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

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

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



Trouvez ce que vous cherchez rapidement,  
facilement et pour moins cher  
que vous ne le pensez!

Si vous faites des recherches  
en fiscalité, vous avez besoin  
de la Série fiscale de l'ICCA

[boutiqueCA.ca/seriefiscale](http://boutiqueCA.ca/seriefiscale)

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## La santé par le rire



C'est dans un but philanthropique que le CA Errol Lipschitz revêt le costume de clown bénévole pour les Shriners.

Lorsque Errol Lipschitz a été surnommé «Lippy» à l'école secondaire, il ignorait qu'il s'agirait du parfait pseudonyme pour son futur alter ego : un clown turbulent, bénévole dans les hôpitaux locaux ou lors de défilés et d'événements pour l'organisation philanthropique des Shriners. «Derrière le masque, on peut dire et faire des choses extravagantes que l'on ne penserait jamais se permettre, habillé d'un complet», dit le CA de Vancouver âgé de 60 ans. Lorsqu'il n'arbore pas son sourire et son nez de clown, il est le très professionnel vice-président, marketing et exploitation (région de l'Ouest), de LaunchLife International inc., le franchiseur derrière l'Academy of Learning.

L'occasion de sortir de sa réserve habituelle n'est pas ce qui le pousse à chausser de si grands souliers. «J'ai appris à redonner à la collectivité. Mon père était médecin et aimait aider les moins fortunés», explique M. Lipschitz, qui avait commencé des études de médecine, avant de se réorienter et d'obtenir, en 1977, le titre de CA en Afrique du Sud. Après avoir déménagé à Vancouver en 1979 pour fuir l'apartheid, il a décidé de faire du bénévolat pour les Shriners. «Je voulais

me joindre à la troupe de clowns», dit celui qui est devenu un as de la sculpture de ballons et des petits trucs de magie.

Lippy s'est même produit en présence de dignitaires, comme l'ancien premier ministre de la Colombie-Britannique, Gordon Campbell. Mais rencontrer des célébrités ne signifie pas autant pour lui que de remonter le moral des enfants. «Il n'y a rien de mieux que de faire sourire un enfant malade», dit-il. «La plus belle récompense, c'est de pouvoir leur changer les idées et de voir les parents soulagés.» Margaret Jetelina

### La Californie s'en prend aux délinquants fiscaux

Certains des pires délinquants fiscaux américains pourraient bientôt perdre leur moyen de subsistance.

Une nouvelle loi californienne permet aux autorités de suspendre le permis d'exercice professionnel ou le permis de conduire des 1 000 plus importants débiteurs fiscaux, jusqu'à ce qu'ils remboursent l'État ou prouvent leurs difficultés financières.

Le gouverneur Jerry Brown a signé, en octobre, le *Delinquent Taxpayer Accountability Act*, qui permet aux autorités californiennes de collaborer avec celles d'autres États et avec l'IRS pour trouver les débiteurs qui ont transféré leur argent hors de l'État. Selon Henry Perea, membre du parlement et auteur du projet de loi, les impôts impayés en Californie représentent 6,5 milliards \$ annuellement.

#### Cheminement

- 1979 Se joint à Ernst & Whinney (Vancouver)
- 1982 Obtient le titre de CA (C.-B.)
- 1994 Engagé à l'Academy of Learning (Vancouver)
- 2003 Devient clown bénévole pour les Shriners
- 2010 Reçoit le prix «Red Nose» de l'International Shrine Clown Association



## ÉCONOMIE : LÉGÈRE BAISSE DE L'OPTIMISME

**M**algré les défis actuels, la plupart des propriétaires de cabinets de CA canadiens demeurent optimistes quant aux perspectives économiques pour leur cabinet et pour l'ensemble du pays.

Selon un sondage mené par l'ICCA pour le compte de l'International Innovation Network, 69 % des associés et des professionnels exerçant à titre individuel se disaient optimistes et 29 % neutres quant aux perspectives de leur cabinet.

Six répondants sur dix étaient optimistes quant aux perspectives économiques de leur province et du Canada. Même si ces trois résultats sont inférieurs à ceux obtenus lors d'un sondage similaire mené en 2007, la baisse est faible. Ces perspectives positives s'accompagnent de projets d'expansion pour une majorité de cabinets : 55 % prévoient prendre de l'expansion au cours de 2012 et 66 % d'ici 2016.

Le sondage portait aussi sur l'évolution des principaux indicateurs financiers, des charges et des effectifs d'une année à l'autre. Les propriétaires de cabinet s'attendent à une progression de la plupart des indicateurs pendant les douze prochains mois. La plupart des cabinets s'attendent à une augmentation de leurs tarifs

### Perspectives des propriétaires de cabinets

Effectif, chiffre d'affaires, charges	Hausses prévues en 2011	Hausses prévues en 2007	Écart
Bénéfice total du cabinet	66 %	74 %	-8
Chiffre d'affaires total du cabinet	70 %	78 %	-8
Nombre d'employés	33 %	41 %	-8
Rémunération totale	56 %	59 %	-3
Budget de formation professionnelle / perfectionnement	36 %	50 %	-14
Dépenses en TI	39 %	44 %	-5
Taux de facturation	73 %	81 %	-8
Dépenses en marketing	24 %	28 %	-4
Rémunération du personnel non professionnel	63 %	68 %	-5
Rémunération des autres professionnels	55 %	55 %	0

Source : ICCA, 2011

(73 %), de leur chiffre d'affaires (70 %) et de leur bénéfice (66 %); ces pourcentages sont en baisse de 8 % par rapport à ceux de 2007. La diminution la plus notable touche la formation et le perfectionnement du personnel, en baisse de 14 % depuis 2007. Les attentes des propriétaires de cabinet sont un peu moins élevées depuis 2007, mais leurs prévisions demeurent positives dans l'ensemble. John Tabone est responsable, Valeur ajoutée et services de recherche, à l'ICCA.



### EXPERTISE

## COMMENT PUIS-JE MAXIMISER MA PRODUCTIVITÉ LORSQUE JE FAIS DU TÉLÉTRAVAIL?

Grâce à l'adoption généralisée des téléphones intelligents et des technologies de réseaux avancées, les télétravailleurs sont en lien avec leur bureau comme jamais auparavant. L'autonomie que procure le télétravail peut être très enrichissante pourvu qu'elle ne nuise pas à la productivité. Voici quelques conseils :

**Maintenez une routine normale le matin.** Le déplacement entre la maison et le bureau permet de se préparer mentalement; se lever, s'habiller et déjeuner sont des façons de se préparer à travailler.

**Trouvez le meilleur endroit où travailler.** Même si vous n'avez pas de pièce réservée à la maison, choisissez l'endroit le moins dérangent. Détournez-vous du système de divertissement ou du fauteuil inclinable.

**Restez en contact avec les collègues.** Planifiez une rencontre d'information ou appelez un collègue pour vous concentrer de nouveau sur votre travail.

**Prévoyez des pauses.** Vous ne devriez jamais vous sentir emprisonné dans votre propre maison. Prévoyez de courtes pauses pour vous occuper des tâches ménagères, jouer avec un animal de compagnie, faire de l'exercice ou sortir pour une course. Vous serez moins enclin à cesser votre travail tôt si vous intégrez correctement le télétravail à votre horaire.

**Allez travailler dans un café.**

Habités à travailler parmi leurs collègues, de nombreux travailleurs n'aiment pas le télétravail. On peut effectivement se sentir seul à la maison. Si vous le pouvez, passez un après-midi dans un café ou à la bibliothèque. Il est fort probable que vous y aperceviez des contractuels ou d'autres télétravailleurs.

Rosemary Haefner est vice-présidente des ressources humaines chez le recruteur américain CareerBuilder. ([www.careerbuilder.com](http://www.careerbuilder.com))

# #Chiffrier

**Jouer dans sa ligue** La nouvelle équipe des Jets de Winnipeg a joué son premier match en saison régulière de la LNH en octobre. Voici un historique récent du hockey professionnel au Canada :

**4** Nombre de nouvelles franchises canadiennes, dont Saskatoon, Toronto, Ottawa et Hamilton, membres d'une «ligue mondiale» selon un rapport de 1989, tout comme Moscou, Saint-Petersbourg, Helsinki et Stockholm.

**16** Prix de vente en M\$ US des Flames d'Atlanta à Calgary en 1980.

**40** Perte en M\$ US subie par les Jets de Winnipeg lors des deux saisons qui ont précédé la vente de l'équipe à Phoenix en 1996.

**250** Nombre de participants qui ont encouragé un comité de la Ligue nationale de hockey (LNH) à choisir Ottawa comme site pour l'expansion de la franchise en 1992. Le premier ministre de l'époque, Brian Mulroney, transmet ses vœux et on décrit alors l'économie de la ville comme étant «à l'abri d'une récession».



**1979** Année où la LNH a accepté quatre équipes de l'Association mondiale de hockey, dont les Oilers d'Edmonton, les Jets de Winnipeg et les Nordiques de Québec. Chaque équipe a déboursé 6 M\$ US. Les Maple Leafs de Toronto s'étaient opposés à l'expansion.

**7 317** Nombre d'admirateurs qui ont versé au total 6,2 M\$ en acompte pour des billets de saison d'une possible franchise de la LNH à Hamilton en 2007. Les efforts de Jim Balsillie, cochef de la direction de RIM et propriétaire potentiel de l'équipe, ont été infructueux.

**20 000** Nombre de sièges prévus d'un nouvel aréna exigé pour garder les Nordiques à Québec en 1995, selon le propriétaire Marcel Aubut. Le gouvernement provincial a coupé court à un projet de casino adjacent lancé pour financer l'aréna, et les Nordiques sont partis à Denver cette même année. Steve Brearton

## Tout le monde en parle



**GREGORY ROBERTS, CA**  
**CHEF DE LA DIRECTION, MARY BROWN'S**  
**FAMOUS CHICKEN & TATERS!**

**PROFIL :** La chaîne compte 85 franchises établies en Ontario, Alberta, Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador, et figure maintenant

au 2<sup>e</sup> rang du palmarès des grandes chaînes de restauration rapide spécialisées dans le poulet. Lorsque Gregory Roberts en a fait l'acquisition en 2007, elle était en 5<sup>e</sup> position. Mary Brown's est la plus grande et la plus connue des six entreprises de sa société de portefeuille, Pilley's Island Enterprises Group, qui emploie 1 150 personnes.

**POURQUOI ON L'AIME :** Gregory Roberts, 39 ans, était inscrit cette année au palmarès «Top 40 Under 40» des leaders canadiens exceptionnels de Caldwell Partners. En 2008, il a reçu le prix de l'Entrepreneur de l'année d'Ernst & Young pour les provinces de l'Atlantique, dans

le secteur des services. En 2007, l'Institute of Chartered Accountants of Newfoundland and Labrador lui a décerné le CA Early Achievement Award.

**ORIGINALITÉ :** En juin, la chaîne a lancé un nouveau genre de restaurant, Mary's Diner, qui propose une restauration simple à service rapide. Le premier restaurant, qui peut accueillir jusqu'à 80 clients, a ouvert ses portes à Glovertown, T.-N.L., à l'ouest de Saint-Jean. Il servira de modèle pour la toute première incursion à l'international de Mary's Brown. Il s'agira d'un restaurant de 400 places à Georgetown, Guyana, dont l'ouverture est prévue au début de 2012. Gregory Roberts négocie aussi avec des franchisés potentiels dans les marchés émergents, dont l'Europe de l'Est, le Moyen-Orient, l'Asie du Sud, les Caraïbes et l'Afrique du Nord.

**IL A DIT :** «Terre-Neuve-et-Labrador est maintenant un endroit intéressant où faire des affaires. Nous avons réalisé que la réussite engendre d'autres réussites.» Ken Mark



## Les dépassements budgétaires atteignent 82 G\$

La Saskatchewan obtient le pire résultat parmi les provinces canadiennes quant au respect des promesses budgétaires, selon un rapport de l'Institut C.D. Howe. Selon l'indice Pinocchio, la Saskatchewan a dépassé son budget de près de 30 % depuis dix ans. L'Alberta et l'Île-du-Prince-Édouard ont également enregistré des écarts très élevés. Au total, les dépassements budgétaires des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont atteint 82 G\$ au cours de la dernière décennie (voir le graphique ci-dessous). «Les pressions financières et les inquiétudes quant à la dette souveraine ailleurs dans le monde intensifient l'examen des finances publiques», indique William Robson, l'un des auteurs du rapport. «Même au Canada, où les pressions et les inquiétudes sont moins prononcées, les contrôles budgétaires pourraient être meilleurs.» Les auteurs avancent que les législateurs et la population devraient tenir les gouvernements davantage responsables lorsque les résultats de fin d'exercice s'écartent considérablement des plans budgétaires.



## Le rang familial détermine-t-il le salaire?

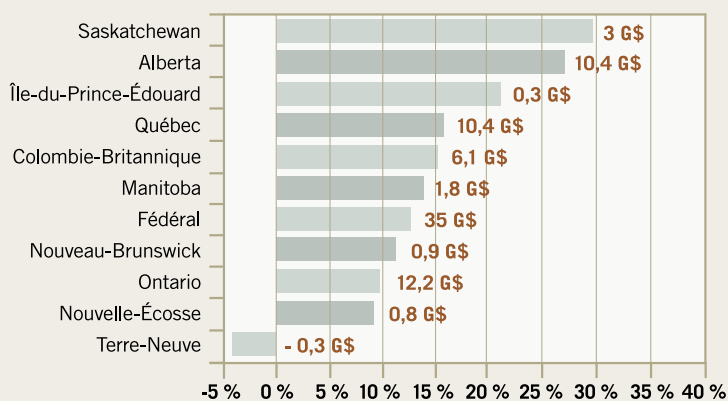
Votre poste au travail est peut-être lié à votre rang dans votre famille.

Selon un sondage du recruteur américain CareerBuilder réalisé auprès de 5 700 travailleurs à temps plein, les employés enfants uniques avaient plus de chances de gagner un salaire dans les six chiffres et d'occuper un poste de direction, suivis des premiers-nés. Les cadets étaient les plus susceptibles d'occuper les postes de niveau inférieur et de gagner moins de 35 000 \$ US, alors que les benjamins étaient plus susceptibles de travailler dans la gestion de niveau intermédiaire. Les répondants ayant des frères et sœurs étaient plus souvent satisfaits de leur emploi que les enfants uniques.

Les employés enfants uniques étaient plus portés vers les domaines techniques et liés à la santé, et les services de protection. Les aînés étaient intéressés aux sciences et à la fonction publique, les cadets se dirigeaient vers les services publics et la prestation de soins, et les benjamins, vers les postes plus créatifs et les technologies.

### L'indice Pinocchio

Dépassements budgétaires cumulés : exercices financiers 2000-2001 à 2009-2010



Source : Institut C.D. Howe, 2011

En pourcentage des dépenses budgétaires prévues pour 2010-2011

## LES TABLETTES ÉLECTRONIQUES PRENNENT LEUR ENVOL

L'usage de tablettes électroniques en milieu de travail est en plein essor, selon une étude de Forrester Research. Parmi les quelque 5 000 travailleurs des technologies de l'information américains sondés, 11 % utilisent une tablette électronique pour leur travail.

## PAS DE DÎNER À LA MAD MEN

Les temps ont bien changé depuis les dîners fort arrosés de la génération précédente. Un tiers des travailleurs nord-américains ne prennent pas de pause le midi ou le font à l'occasion seulement, selon une étude de Right Management. Des deux tiers des travailleurs qui s'arrêtent pour dîner, la moitié ne quittent pas leur poste.

## TAXE D'ESPÉRANCE

Le Danemark a instauré la première taxe sur les gras saturés, soit environ 3 \$ par kilo de gras, comme le beurre ou l'huile, utilisé dans les produits alimentaires. Cette mesure, qui vise à faire passer l'espérance de vie des Danois de 79 à 82 ans d'ici dix ans, devrait coûter 28 M\$ aux entreprises danoises la première année.



## L'art complexe de l'estimation

**P**eu de projets complexes sont entrepris sans estimation minimale préalable. Qu'il s'agisse de la fabrication d'un ouvrage sur mesure en entreprise ou de la préparation d'une proposition de mission d'audit complexe dans un cabinet comptable, une ou plusieurs personnes devront tenter de calculer le travail et les coûts nécessaires pour mener à bien le projet.

L'estimation demeure un art complexe. Je le sais, car je m'y adonne depuis mes débuts, il y a de nombreuses années, dans une société de génie logiciel. J'étais alors responsable de l'estimation du temps nécessaire à la mise au point de nouveaux programmes. Aux premières étapes, lorsque nous n'avions qu'une spécification générale ou un modèle conceptuel, nous proposons un large éventail d'échéanciers pour l'achèvement du projet. Mais une fois que nous disposons de spécifications détaillées, nous pouvons fournir une estimation plus précise, selon notre expérience de programmes similaires et la complexité de la spécification. Certains des critères de celle-ci nous permettaient de déterminer le temps de réalisation du projet.

J'utilise aujourd'hui une méthode semblable lorsque je présente des devis à une entreprise pour revoir ses processus d'affaires ou l'aider à choisir un nouveau système. Je fonde mes calculs sur l'expérience et sur un indicateur de complexité, soit le nombre d'entrevues qui devront être menées. Facile à établir, ce nombre permet de mesurer efficacement la complexité d'un projet, car chacun est facturé selon des honoraires fixes et à partir du nombre d'entrevues. Nous ne modifions les honoraires que lorsque le nombre d'entrevues requises dépasse largement l'estimation initiale.

En ce qui concerne nos projets de sélection de systèmes, nos clients veulent bien sûr connaître le coût total de possession, y compris la licence et les services de mise en œuvre du fournisseur. Les coûts rattachés à la licence sont très faciles à estimer selon le nombre d'utilisateurs, mais il est plus ardu d'établir avec précision les frais de mise en œuvre. Dans leurs devis, les fournisseurs les calculent généralement par rapport aux droits de licence.

Pour une mise en œuvre plutôt simple, les frais sont à peu près équivalents aux droits de licence, même si, en cas de personnalisation, le montant peut doubler. Toutefois, les fournisseurs ne peuvent souvent pas évaluer la complexité de la mise en œuvre. Ils fournissent alors une estimation assez basse, assortie d'une réserve fondée sur des hypothèses.

Par exemple, ils peuvent supposer qu'ils mettront en place les meilleures pratiques, ce qui signifie que ni personnalisation ni variante ne sont envisagées. Pour faciliter l'évaluation du caractère raisonnable des estimations de leurs services liés à la mise en œuvre, nous demandons souvent aux fournisseurs retenus de ventiler les coûts par modules et par tâches. Les modules peuvent comprendre le grand livre, l'information financière et les comptes four-

### Une fois la solution et le fournisseur choisis, nous essayons de déterminer les coûts de mise en œuvre.

nisseurs, et les tâches peuvent couvrir la formation, la gestion de projets, la configuration, la création de rapports, la personnalisation, l'intégration et la conversion. Nous leur demandons aussi une estimation sur cinq ans, car des coûts peuvent s'ajouter lorsqu'une nouvelle version est publiée ou qu'une mise à niveau est requise.

Une fois la solution et le fournisseur choisis, nous essayons de déterminer les coûts de mise en œuvre. Ce n'est pas facile, car le fournisseur ne connaît encore ni les exigences ni l'attribution des tâches. Nous recommandons généralement qu'il reçoive une rémunération pour effectuer une analyse des besoins avant tout achat de licences. Il pourra ensuite préparer un devis et un plan de travail.

Personne ne souhaite découvrir que les frais d'achèvement d'un projet sont beaucoup plus élevés que prévu. Un client mécontent ne fournira vraisemblablement pas de bonnes références. Une estimation précise fondée sur des critères spécifiques convenus à l'avance contribuera à éviter les dépassements de coûts et les retards.

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



# L'édition 2011 du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* est maintenant disponible!

L'édition 2011 du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* (le «Ménard») est la toute dernière version de cet inégalable dictionnaire anglais-français de terminologie en comptabilité et en gestion financière.

Le Ménard est un outil de premier ordre pour les professionnels comptables, les gestionnaires financiers, les traducteurs et tous ceux qui se soucient du mot juste, en français ou en anglais, dans les domaines liés à l'expertise comptable, ou qui veulent s'assurer du sens des termes qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail et de leurs lectures.



**Édition revue et augmentée** — La nouvelle édition 2011 comprend plus de 840 nouvelles entrées, et près de 40 % des entrées principales de l'édition précédente ont été modifiées pour tenir compte de la terminologie des Normes internationales d'information financière (IFRS) et d'audit (ISA et NCA). En tout, 8 661 entrées couvrant plus de 16 400 termes anglais et plus de 22 000 termes français sont à portée de doigts.

VERSIONS INTERNET • CD-ROM • PAPIER

Pour de plus amples informations ou pour commander,  
allez à [boutiqueCA.ca/dictionnaire-CA](http://boutiqueCA.ca/dictionnaire-CA)

 **CA** Comptables agréés  
du Canada

# Le paysage comptable en mutation

## Unification de la profession comptable canadienne

par Deirdre McMurdy

**A**u fil d'une remarquable carrière, Ed Waitzer a participé plus souvent qu'à son tour à de complexes fusions d'entreprises. Lorsqu'on lui parle du projet de création du nouveau titre de comptable professionnel agréé (CPA) canadien, cet ancien grand patron de la Commission des valeurs mobilières

de l'Ontario (CVMO), la plus importante commission au Canada, est fermement convaincu du bien-fondé de la proposition.

Les organisations nationales des CA, CMA et des CGA de même que certaines organisations provinciales, étudient la possibilité de s'unir sous la bannière CPA du Canada. Le pays peut-il se permettre de ne pas suivre la cadence internationale?

«Si les comptables professionnels du Canada veulent demeurer pertinents, ils devront s'aventurer hors de leur zone de confort, dit Ed Waitzer. Ils doivent comprendre que leur univers est en rapide mutation, malgré leur réticence à suivre la cadence et à s'unir.»

Avocat en droit des affaires, administrateur de sociétés et conseiller en gouvernance, M. Waitzer sait de quoi il parle : il a joué un rôle clé dans la restructuration de l'International Accounting Standards Board et a été membre du Groupe de travail indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement du Canada. Il a en outre participé au Groupe de travail de l'ICCA sur la normalisation, et il a été représentant du public auprès de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).

«Autrefois, la solide réputation des normes comptables canadiennes était suffisante, affirme Ed Waitzer. Dans les cercles comptables internationaux, le Canada a toujours joué dans la cour des grands», dit-il. Mais dans le contexte mondial actuel, «la fragmentation de la profession est de plus en plus nocive et sape rapidement notre influence.»

Tom O'Neill, FCA, président du conseil de BCE et de Bell Canada ainsi qu'ancien chef de la direction de PricewaterhouseCoopers, n'y va pas par quatre chemins : «Dans l'économie mondiale, le Canada fait figure d'anomalie. Nous, comptables, devons nous exprimer avec la voix la plus forte possible à l'égard des principaux enjeux.»

De toute évidence, les pressions exercées pour que le Canada joue un rôle sur la scène internationale s'intensifient depuis l'adoption, au pays, des Normes internationales d'information financière (IFRS) pour les entreprises cotées.

S'il veut influencer sur ces normes, le Canada doit faire entendre sa voix.

Selon Paul Tellier, ancien greffier du Conseil privé et ancien PDG du CN et de Bombardier, aujourd'hui administrateur de l'IASC Foundation

(Londres), il est important que la profession conserve sa voix influente. «Pour ce qui est d'influer sur les normes, ce serait beaucoup plus facile et nous serions beaucoup plus crédibles si, à l'instar des médecins et des avocats au Canada, nous étions regroupés en une seule organisation», affirme-t-il.

### Le vent du changement s'intensifie

Les organisations comptables internationales se livrent une vive concurrence pour assurer la croissance de leurs marques mondiales et de leur part de marché respectives.

Même l'idée d'utiliser le titre de comptable professionnel agréé au Canada suscite l'intérêt ailleurs. Au Royaume-Uni, deux organisations ont déposé une demande pour pouvoir utiliser le titre de Chartered Professional Accountant et le sigle CPA.

Mais les défis ne se limitent pas au maintien d'une présence forte sur la scène internationale. Des éventualités telles que la consolidation ou l'érosion du pouvoir d'autoréglementation pointent également à l'horizon.

Au Royaume-Uni, où coexistent plusieurs titres comptables, un comité de la Chambre des Lords disait, à propos de la réglementation de la comptabilité et de l'audit, qu'elle était trop fragmentée et trop compliquée. Ce comité attend de la profession qu'elle enclenche une rationalisation et une réforme, et il recommande que le gouvernement se tienne prêt à imposer une solution si la situation traîne en longueur.

Au Canada, les ordres québécois des CA, des CMA et des CGA ont annoncé, en octobre, que leurs conseils d'administration respectifs avaient recommandé la fusion de leurs trois organisations.

Le gouvernement provincial devrait adopter des mesures législatives pour créer la nouvelle organisation au début de 2012, lesquelles entreraient en vigueur en avril prochain.

### Confusion des titres

Par ailleurs, selon les recherches, les distinctions entre les organisations comptables du pays s'estompent. Ancien dirigeant de la CVMO, Ed Waitzer est catégorique : la confusion croissante





PAUL WEARING

dans les secteurs privé et public concernant les titres comptables canadiens (CA, CMA et CGA) de même que leur signification affaiblit la profession à un moment crucial. «Si les comptables canadiens veulent préserver leur pouvoir d'autoréglementation, ils doivent présenter un front uni et solide», dit-il.

Cet avertissement trouve écho chez Jack Mintz, fiscaliste et actuel président du Conseil de la School of Public Policy de l'Université de Calgary. «L'autoréglementation a connu un déclin certain ces dernières années, entre autres parce que l'État est intervenu pour soutenir la confiance des consommateurs dans la foulée de divers

scandales, particulièrement aux États-Unis, précise-t-il. Il faut une organisation solide, crédible et unifiée pour renforcer l'argumentaire en faveur de l'autoréglementation. C'est le gage de confiance par excellence à une époque où la confiance est une denrée rare.»

Michael Kirby, qui a été sénateur et dirigeant d'entreprise, est également d'avis que la profession comptable est aussi vulnérable au pays qu'à l'international. «Déjà, à la fin des années 1990, le Sénat se demandait pourquoi il y avait autant d'organisations comptables au Canada, dit-il. La réponse n'est pas vraiment positive, surtout plus d'une décennie plus tard.»

Si la profession comptable canadienne projetait une image plus claire, le monde des affaires en profiterait. «Les PME veulent que les choses soient aussi claires, simples et efficaces que possible. Elles ne veulent pas avoir à faire la différence entre les CA, les CMA et les CGA; elles veulent du service», explique Catherine Swift, chef de la direction de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

### Attirer la relève

«Nous recrutons beaucoup de candidats fraîchement émoulus des universités, et il ne fait aucun doute que la concurrence entre les divers titres comptables ajoute à la confusion», explique Micheal Burch, CA et associé directeur chez Welch LLP, à Ottawa. «Le fait que nous luttons entre nous pour faire prévaloir nos titres respectifs ne rend service à personne. Ni aux autres, ni à nous. Sans parler du gaspillage d'argent et d'énergie.»

Tom O'Neill abonde en ce sens. «Au cours de ma carrière, mes associés les plus efficaces étaient diplômés en histoire, en sciences politiques ou en sciences sociales. La profession comptable se fait un grand tort en n'encourageant pas un plus grand éclectisme sur le plan des parcours», dit-il.

«Le resserrement démographique est bien réel et va s'accroître», souligne Jack Mintz. Même avec l'immigration, la population active canadienne stagne. Le recrutement de même que la fidélisation du personnel seront plus difficiles que jamais.»

Cette situation est particulièrement problématique du fait que les professions réglementées, dont la comptabilité, ont la responsabilité du maintien de normes pour la protection du public.

Les titres des professionnels comptables formés à l'étranger doivent être évalués équitablement, mais il faut également prévoir des voies efficaces et accessibles qui leur permettront de se joindre à la main-d'œuvre canadienne.

### Au bout du compte

L'unification de la profession comptable devrait permettre de réduire les coûts et de gagner en efficacité, de quoi toucher le cœur de n'importe quel comptable.

«Les gains d'efficacité seraient tellement nombreux avec un ensemble unique de normes, un seul organisme de surveillance et un seul organisme national», soutient Randy Garvey, FCMA, vice-président directeur de la Canadian Western Bank, à Edmonton. «Le monde n'est tout simplement plus le même que lorsque les trois organisations comptables ont été créées.»

Cela dit, les efforts d'unification ont rencontré une forte résistance au fil des ans. «Cette situation est peut-être le reflet de notre expérience collective du fédéralisme : accommodements face aux différences et acceptation des intérêts régionaux», suggère Paul Tellier.

«Mark Twain a déjà dit que tout le monde est en faveur du

progrès, et que c'est le changement qui déplaît, rappelle Michael Kirby. Et c'est précisément l'enjeu qui se pose à nous ici. Les arguments émotifs sont toujours les plus difficiles à battre en brèche.»

Michael Kirby et Tom O'Neill conviennent tous deux que «les CA ont tendance à croire que leur titre est supérieur aux autres, et ne veulent pas que les choses changent». Selon eux, cet «élitisme mal fondé» constitue un obstacle de taille.

### Maintien des spécialisations

Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, est d'avis que cette hiérarchie bien ancrée n'est pas sans justification. Il ne croit pas non plus que la fusion et la création d'un titre unique régleront tout. «L'unification ne sera un succès que si les différences sont reconnues», souligne-t-il.

«Dans la profession médicale, tous portent le titre de docteur,

mais certains sont généralistes alors que d'autres sont neurochirurgiens. Les niveaux de spécialisation sont clairs et utiles pour l'utilisateur final : on ne consulte pas un neurochirurgien quand on a le rhume.»

«Les CA et les CMA n'ont pas la même formation ni le même rôle», explique Don Lewtas, CA et chef des finances d'Onex Corporation. «Cela dit, pouvons-nous nous regrouper sous la même bannière? Oui.»

En fait, M. Lewtas croit que la gouvernance de la profession pourrait s'améliorer grâce à une fusion qui créerait une organisation plus représentative de la profession comptable. «Selon moi, cette croissance organisationnelle réduirait l'influence qu'exercent inévitablement les quelques joueurs les plus importants, fait-il ressortir. Elle créerait un équilibre plus viable.»

Au sujet de l'opinion de certains CA pour qui une fusion diluerait la valeur de leur marque et de leur titre, Don Lewtas insiste pour dire qu'elle procède d'une vision trop étroite.

«Dans beaucoup d'entreprises, la diversité des compétences comptables représente une valeur inestimable, affirme-t-il. Dans le secteur de la fabrication, par exemple, le comptable analytique peut apporter une contribution beaucoup plus précieuse que celui qui s'occupe de l'information financière externe.»

Et quelle conclusion tire-t-il de son expérience? «Nous pouvons et nous devons nous unir.»

Il semble bien que la profession comptable canadienne ne peut pas se payer le luxe d'attendre si elle veut être maîtresse de sa propre destinée. Le changement est inévitable. Toutefois, le processus qui déterminera quand et comment il se concrétisera devra être examiné sous toutes ses coutures.

Note : Afin de fournir aux CA et aux CMA un point de vue extérieur éclairé sur le projet de fusion, un article semblable à celui-ci est publié dans *CMA magazine*. Deirdre McMurdy, journaliste économique canadienne bien connue, en est également l'auteure.





Kevin Dancey, FCA,  
PDG de l'ICCA

## Rétablissons les faits

Le projet d'utilisation d'un titre canadien de CPA (comptable professionnel agréé), suscite l'intérêt chez nos voisins du Sud et outre-mer.

Si le titre proposé alimente les conversations, un fait demeure : la formule d'unification qu'étudie la profession comptable canadienne est une solution «100 % pure laine».

Un article trompeur publié en octobre aux États-Unis par *Accounting Today* affirme que l'American Institute of Chartered Public Accountants (AICPA) a participé aux pourparlers axés sur l'importation du titre de CPA au Canada.

«Il est important de rétablir les faits», déclare Kevin Dancey, FCA, président-directeur général de l'ICCA. «Aucun marché n'a été conclu ni aucun plan concocté pour regrouper ou fusionner nos activités avec celles de nos amis du Sud. Le titre de CPA canadien serait distinct.»

Kevin Dancey souligne que la fusion éventuelle des titres comptables d'origine vise à renforcer la profession comptable canadienne et à assurer la pérennité de sa valeur et de son indépendance dans un contexte professionnel de plus en plus concurrentiel à l'échelle mondiale.

Dans le monde, un certain nombre d'organisations comptables, dont l'AICPA, recherchent la croissance. L'article d'*Accounting Today* expliquait la façon dont l'AICPA étend son influence à l'international.

«L'importance accrue donnée à la croissance internationale est précisément la raison pour laquelle il est si important que nous prenions des mesures proactives pour renforcer la profession canadienne, indique Kevin Dancey. Le but est de consolider une profession comptable canadienne forte et indépendante regroupée sous la bannière de CPA canadien.»

Le nouveau titre permettrait l'arrimage des CA avec les CPA. En fait, l'un de ses aspects clés est son arrimage avec les principales organisations agréées du monde

entier. «Nous ne laisserions pas planer la moindre équivoque à cet égard», insiste Kevin Dancey.

L'article d'*Accounting Today* cite Barry Melancon, PDG de l'AICPA : «Dans le monde, c'est tantôt le titre de CA qui prédomine, tantôt celui de CPA, ce dernier ayant un léger avantage.»

«Nous ne parions pas sur le titre qui va s'imposer comme le titre mondial par excellence; nous voulons simplement nous arrimer aux deux», explique Kevin Dancey.

Le cadre envisagé pour l'unification de la profession canadienne ferait en sorte que celle-ci :

- devienne l'une des organisations comptables indépendantes les plus importantes au monde, lui permettant d'être maître de sa destinée face à la concurrence mondiale;
- contrôle les titres CA et CPA au Canada;
- soit assez nombreuse pour parler d'une voix forte pour représenter au mieux les intérêts des entreprises canadiennes et de ses membres dans les processus de normalisation internationale et dans les dossiers de politiques, de réglementation et autres qui ont une incidence sur la profession comptable au Canada;
- ait des relations (accords de reconnaissance mutuelle) avec les principales organisations comptables à travers le monde;
- soit arrimée au titre mondial par excellence, si un titre finissait par s'imposer.

Le projet d'utilisation du titre «Chartered Professional Accountant» (comptable professionnel agréé) attire aussi l'attention outre-mer. Au Royaume-Uni, deux organisations ont déposé une demande pour l'utilisation de celui-ci et du sigle CPA en Europe.

Si'il est une création canadienne, ce titre suscite néanmoins un intérêt certain à l'international.



## Le Concours des meilleurs rapports d'entreprise célèbre 60 ans d'excellence

Quinze sociétés ouvertes et sociétés d'État ont été honorées à Toronto le mois dernier lors d'un gala soulignant l'anniversaire de diamant du Concours des meilleurs rapports d'entreprise des Comptables agréés du Canada.

Depuis 60 ans, ce concours est le seul programme pancanadien à mettre en valeur les meilleurs rapports d'entreprise du pays. Il donne aux sociétés ouvertes, et maintenant aux sociétés d'État fédérales et provinciales, une occasion unique de faire valoir leur engagement envers la qualité de leurs rapports d'entreprise. Les participants témoignent de la confiance qu'ils ont dans leurs rapports en présentant ces derniers à un jury indépendant composé d'experts de divers domaines.

«Les entreprises prospères savent qu'il est important de fournir une information utile, compréhensible, pertinente et fiable sur leurs activités», a indiqué Kevin Dancey, FCA, président-directeur général de l'ICCA. «Ce concours vise non seulement à faire connaître et à honorer les meilleures pratiques en matière d'information, mais également à les universaliser.»

Lorsque le Concours a été lancé en 1941, il portait surtout sur le rapport financier annuel. Avec les années, il a évolué pour s'adapter aux marchés financiers et aux attentes des investisseurs, qui demandent toujours plus de transparence et d'informations de qualité pour prendre leurs décisions de placement. Aujourd'hui, le Concours comprend des catégories distinctes pour l'information sur la gouvernance, l'information sur le développement durable et la diffusion par voie électronique. Ces catégories ont favorisé l'émergence de pratiques exemplaires dans ces domaines, qui sont tous désormais perçus comme des composantes essentielles d'un modèle d'information d'entreprise.

### Gagnants du Concours des meilleurs rapports d'entreprise de 2011

#### PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

<b>Grand prix d'excellence</b>	TELUS Corporation
<b>Produits forestiers</b>	Catalyst Paper Corporation
<b>Sciences de la vie / Technologie</b>	Corporation Newalta
<b>Pétrole et gaz</b>	Suncor Énergie Inc.
<b>Industries diversifiées</b>	Groupe SNC-Lavalin inc.
<b>Services financiers</b>	BMO Groupe financier
<b>Exploitation minière</b>	PotashCorp
<b>Communications et médias</b>	TELUS Corporation
<b>Immobilier / Services publics et pipelines</b>	Enbridge Inc.
<b>Produits de consommation</b>	Tim Hortons Inc.

#### PAR CATÉGORIE

<b>Information financière – Prix d'excellence</b>	PotashCorp
<b>Information financière – Mention d'honneur</b>	BMO Groupe financier
<b>Présentation de l'information par voie électronique – Prix d'excellence</b>	Mines Agnico-Eagle Limitée
<b>Présentation de l'information par voie électronique – Mention d'honneur</b>	PotashCorp
<b>Information sur la gouvernance – Prix d'excellence</b>	Groupe Financier Banque TD
<b>Information sur la gouvernance – Mention d'honneur</b>	Nexen Inc.
<b>Information sur le développement durable – Prix d'excellence</b>	Suncor Énergie Inc.
<b>Information sur le développement durable – Mention d'honneur</b>	TELUS Corporation

#### SOCIÉTÉS D'ÉTAT

<b>Grandes sociétés d'État fédérales</b>	Société canadienne d'hypothèques et de logement
<b>Petites sociétés d'État fédérales</b>	Construction de défense Canada
<b>Sociétés d'État provinciales</b>	Saskatchewan Telecommunications Holding Corporation

**TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT**

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	<b>Date de publication†</b>
<b>Partie I</b>	
IFRS 10, États financiers consolidés	septembre 2011
IFRS 11, Partenariats	septembre 2011
IFRS 12, Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	septembre 2011
IFRS 13, Évaluation de la juste valeur	novembre 2011
IAS 19, Avantages du personnel (révisée)	novembre 2011
IAS 27, États financiers individuels (révisée)	septembre 2011
IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (révisée)	septembre 2011
Modification d'IAS 1 concernant la présentation des autres éléments du résultat global	septembre 2011
IFRIC 20, Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert	décembre 2011
<b>Parties II et III</b>	
Améliorations de 2011 à apporter à la Partie II	octobre 2011
<b>Partie IV</b>	
Chapitre 4600, «Régimes de retraite» (révisé)	novembre 2011

<b>Manuel de l'ICCA – Certification</b>	<b>Date de publication</b>
Modification des chapitres 7110, 7115 et 7200 concernant la réglementation des valeurs mobilières	décembre 2011

**DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 novembre 2011)**

<b>Comptabilité</b>	<b>Date limite pour commentaires</b>
ESI Entités d'investissement	le 5 janvier 2012
ESI Prêts publics (projet de modification d'IFRS 1)	le 5 janvier 2012
<b>Secteur public</b>	
DR Opérations conclues avec des apparentés — Comptabilisation et évaluation	le 14 novembre 2011
AC Opérations conclues avec des apparentés — Définition et informations à fournir	le 14 novembre 2011

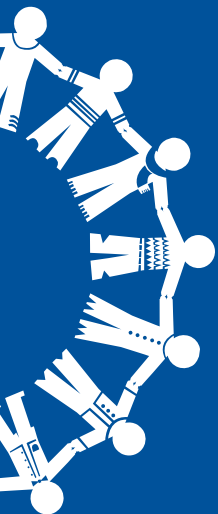
**À VENIR**

<b>Documents de consultation</b>	
	Deuxièmes exposés-sondages de l'IASB sur les contrats de location et la comptabilisation des produits des activités ordinaires
	Exposé-sondage de l'IASB sur les améliorations annuelles 2010-2012

**Légende**

AC – Appel à commentaires	ES – Exposé-sondage
DC – Document de consultation d'un groupe de travail	ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA
DR – Document de réflexion	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.



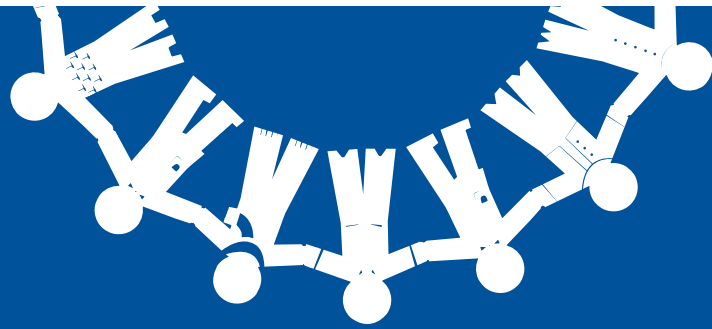
Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?  
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets,  
de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

## **TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS.**

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

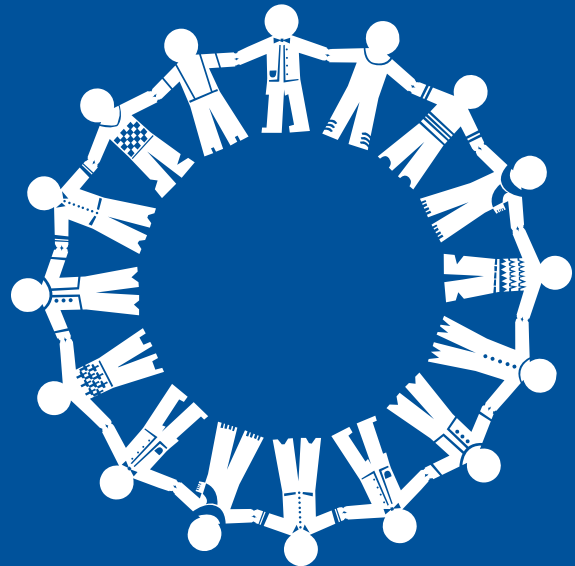






En 2011, par le biais de fusions, nous avons eu le plaisir d'accueillir 150 nouveaux associés et professionnels. Cet ajout nous permettra de continuer à vous offrir un service et des conseils de qualité.

**BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.**



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils  
[www.bdo.ca](http://www.bdo.ca)

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



L'information et les connaissances étant en transformation constante, le perfectionnement professionnel ne peut plus être ce qu'il était.

par Mary Teresa Bitti

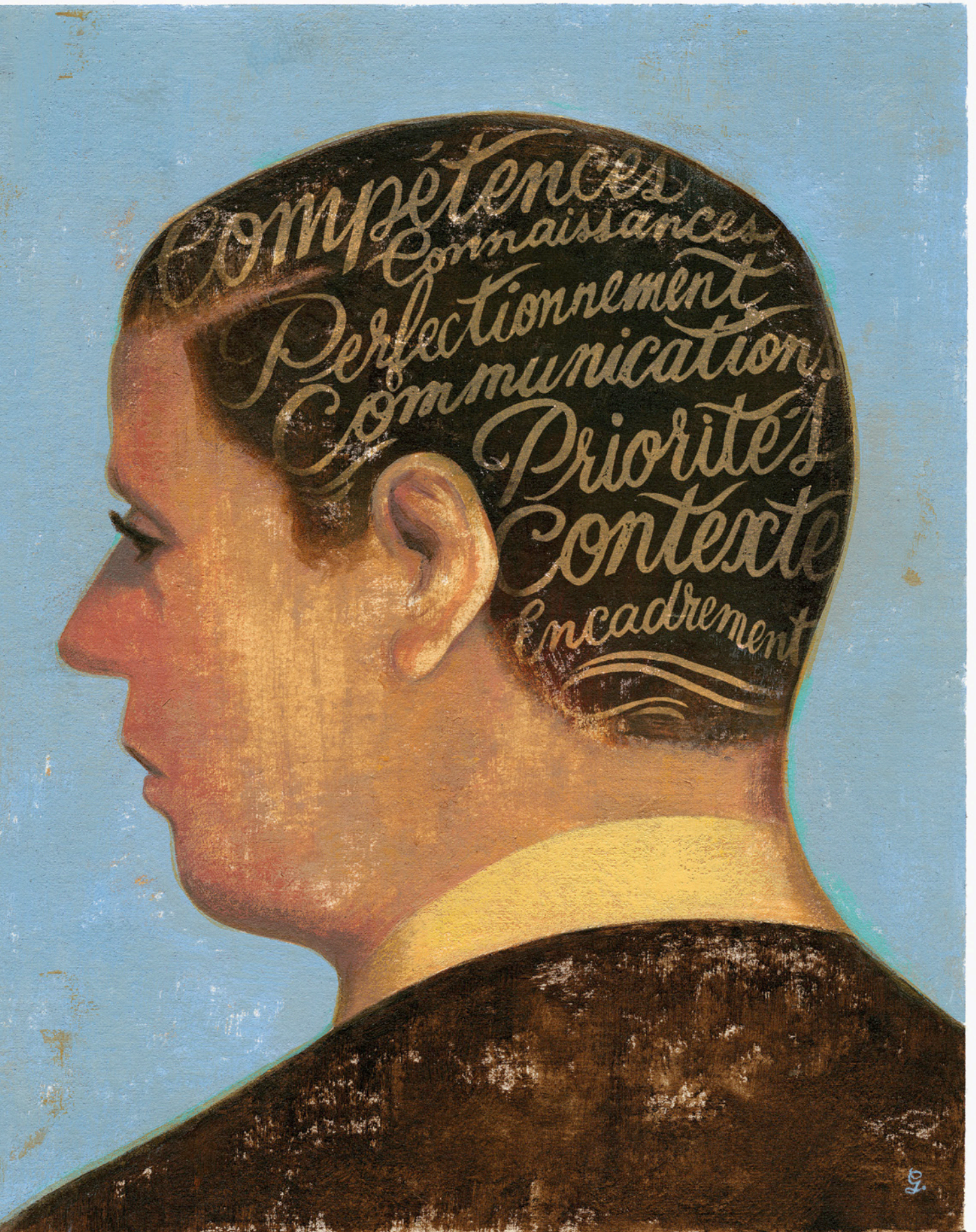
# Formation PERPETUELLE

## EN PLUS DE RECHERCHER DES OCCASIONS DE PERFECTIONNEMENT

professionnel, Amanda Iacovetta, du cabinet-conseil en recrutement Madison MacArthur à Toronto, s'intéresse à l'étiquette dans les milieux d'affaires et au réseautage, et elle a suivi un cours sur le réseautage social offert par l'ICCA. «Le réseautage social est un outil incontournable qui me permet de faire la promotion de tout ce que je trouve important.» Voilà à quoi ressemble

illustration : GÉRARD DuBOIS







Le cadre changeant de la formation continue pour les CA. Le perfectionnement des compétences techniques ne suffit plus pour être efficace et faire avancer sa carrière ou sa pratique, compte tenu du climat économique hautement concurrentiel et de la complexité du contexte d'affaires international.

Ajoutons à ce contexte la progression du réseautage et des médias sociaux, la nécessité de s'adapter à la technologie qui évolue de plus en plus rapidement, et l'incertitude quant aux projets à venir. Il émerge de ce portrait une nouvelle réalité : aujourd'hui, les CA doivent faire bien plus que de se tenir à jour par rapport aux nouvelles normes et aux nouvelles règles fiscales.

### L'initiative de KPMG

C'est pour cette raison que l'École de gestion KPMG a été inaugurée en octobre 2010. Une grande partie des activités de formation et de perfectionnement de KPMG avait été jusqu'alors axée sur les compétences techniques. «Nous formions des professionnels ayant d'excellentes compétences techniques, mais qui voulaient aussi comprendre les affaires de leurs clients pour mieux les servir», affirme David Connal, directeur général de l'École de gestion KPMG. «Nos professionnels sont soumis à de fortes contraintes de temps, alors nous avons étudié attentivement les modes de formation.»

KPMG a intégré à la formation technique l'acquisition de connaissances sur les secteurs d'activité et a notamment créé à cette fin des balados qu'on peut télécharger et écouter par tranches, partout et en tout temps à partir d'un appareil numérique intelligent. Cette solution est la tendance en perfectionnement professionnel.

«On assiste actuellement à la mise en place de deux types de perfectionnement», déclare Jeffrey Gandz, professeur et directeur géné-

ral, Conception de programmes, Perfectionnement des dirigeants, à la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario. «D'une part, l'amélioration des connaissances et des compétences se fait plus rapidement, de façon plus condensée et plus efficace. D'autre part, on met l'accent de plus en plus sur le développement du jugement, et on reconnaît davantage l'importance cruciale du contexte et des expériences en matière de perfectionnement.»

Les ordres provinciaux et l'ICCA ont emboîté le pas. Bien sûr, ils offrent surtout des cours techniques, et la plupart des programmes de perfectionnement de l'ICCA sont axés sur la formation

## «Il y a un besoin accru de formation axée sur le leadership, l'aptitude à communiquer et le développement de l'esprit d'équipe.»

en fiscalité et en information financière, mais il y a une demande croissante pour la formation en leadership et tout ce que cela suppose : aptitude à communiquer efficacement, capacité à fournir de la rétroaction, facilité à établir des relations et habileté à aider les nouveaux CA à gravir les échelons.

«Nous cherchons à allier la rigueur professionnelle et l'application des connaissances au contexte du monde des affaires», explique de son côté Frank Colantonio, directeur du Service de la formation continue à l'ICCA.

### Bref retour en arrière

Si les CA ont toujours été tenus d'entretenir leurs compétences professionnelles, ce n'est qu'au début des années 1970 que les ordres

## Marketing 2.0 : Bâtir sa marque personnelle

Paul Copcutt, fondateur de Square Peg Solution, une entreprise située à Hamilton (Ontario), se décrit comme un architecte de marque personnelle. Il est conférencier et conseiller auprès de professionnels, de dirigeants et de leur équipe. «Les CA consacrent beaucoup de temps à la formation technique, mais très peu à ce qui les distinguera sur le marché et même au sein de leur cabinet», dit-il.

Selon P. Copcutt, lorsqu'il s'agit de marketing, les CA veulent savoir ce qu'ils doivent faire pour se voir offrir des missions et des possibilités d'emploi intéressantes. Comment se distinguer? En bâtissant sa marque personnelle. «Il faut d'abord définir clairement sa marque personnelle, puis la diffuser efficacement. Aujourd'hui, il faut savoir se mettre en valeur et la marque personnelle est un outil pour ce faire», explique-t-il. En plus de vos compétences techniques, vous devez présenter

les qualités et les traits de caractère qui font de vous quelqu'un de spécial, de sorte que les gens voudront vous embaucher, travailler avec vous et pour vous.

Voici les cinq principes de la marque personnelle, selon Paul Copcutt :

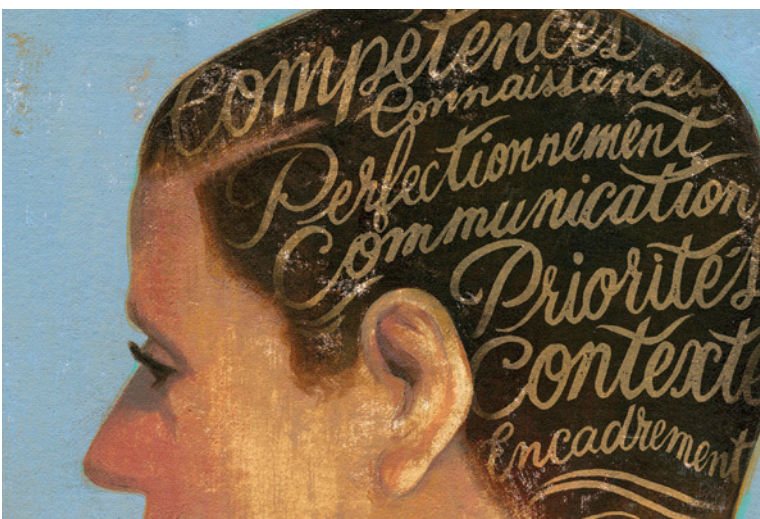
**Pertinence** — Est-ce pertinent pour votre secteur d'activité et votre profession?

**Résonance** — Est-ce que cela a du sens pour votre public cible?

**Relations** — Tous les gens concernés sont-ils à l'aise avec votre marque : votre public cible, vous-même et ceux avec qui vous travaillez?

**Distinction** — Votre marque attirera-t-elle l'attention? Exploitez-vous les principales compétences et qualités qui vous distinguent?

**Réalisme** — Votre marque personnelle est-elle vraie? Reflète-t-elle votre vraie personnalité? (MTB)



provinciaux ont songé à rendre obligatoire le perfectionnement professionnel continu (PPC). Les déclarations volontaires ont toutefois révélé que, dans l'ensemble, les CA ne négligeaient aucunement leur perfectionnement et qu'il n'y avait alors aucun besoin d'imposer la formation continue.

Les années ont passé et au début des années 2000, le milieu des affaires avait changé. Nous assistions à un nombre grandissant de faillites retentissantes comme celles d'Enron et de WorldCom. «Nous ne pouvions plus nous contenter de dire que les CA avaient la situation en main. Nous devons démontrer que nous exerçons une surveillance sur la profession», affirme Susan Cox, directrice du perfectionnement professionnel à l'Institut des comptables agréés de l'Ontario.

Aujourd'hui, en vertu des exigences provinciales harmonisées, tous les CA doivent suivre 120 heures de formation continue sur une période de trois ans. La moitié de ces heures doit être consacrée à des activités de formation continue vérifiables, qui sont données en salle de classe ou par modules électroniques comportant un mécanisme d'évaluation.

Le reste des heures peut être consacré à des activités diverses, pourvu qu'elles soient pertinentes, compte tenu des responsabilités professionnelles des CA. Ces activités peuvent revêtir un caractère moins officiel que les modes d'enseignement traditionnels (lecture de revues professionnelles, écoute de balados, participation à des téléconférences et à des webinaires).

### Ce que veulent les CA

Les besoins de perfectionnement professionnel des CA varient selon le rôle que jouent ces derniers, les besoins de leurs clients, le secteur où ils exercent leurs activités et, avant tout, leur niveau d'avancement professionnel.

Ce constat a amené MacKay LLP, cabinet d'experts-comptables de taille moyenne de l'Ouest canadien comptant 250 employés dont 43 associés, à développer un programme de formation constitué d'ateliers à l'interne, de séminaires à l'externe et de cours destinés au personnel. «Les nouveaux CA veulent apprendre à mieux déléguer et à développer leurs aptitudes à la vente, explique Jackie Morton, directrice des Relations humaines chez MacKay. S'ils veulent devenir associés, ils devront se constituer une clientèle et ils

veulent apprendre comment le faire, par exemple, en déléguant, en bâtissant un réseau et en développant un bassin de clients. Nous élaborons des programmes pour aider les professionnels à promouvoir leurs services, à saisir les occasions d'affaires avec les clients actuels et à élargir leurs mandats en vendant des services associés.»

MacKay fait aussi appel à The Growth Partnership, un fournisseur américain de services de formation, et inscrit ses futurs directeurs au cours intitulé *The Reluctant Salesperson* offert par ce fournisseur. Bill Gill, associé chez MacKay, l'admet : «Le marketing a toujours été mon point faible. Je cherche une formation qui m'aidera à développer ma clientèle comme comptable.»

Lorsqu'on a cinq ou dix années d'expérience dans le métier, les priorités changent et l'accent est mis davantage sur les individus, selon Jim King, directeur national de la pratique professionnelle chez Collins Barrow, un regroupement de 21 cabinets membres situés d'un bout à l'autre du pays, dont bon nombre sont des petits cabinets. «Maintenant que le passage aux IFRS et aux PCGR pour les entreprises à capital fermé est chose faite et que nous nous familiarisons avec ces nouvelles normes, il y a un besoin accru de formation axée sur le leadership, l'aptitude à communiquer et le développement de l'esprit d'équipe», ajoute-t-il. «Les professionnels comptant quelques années d'expérience doivent acquérir les compétences comportementales essentielles pour réussir dans le monde des affaires d'aujourd'hui.»

Et pour cause. Autrefois très hiérarchisées et dirigées de manière autoritaire, les entreprises sont aujourd'hui plus souples et menées par des dirigeants qui y jouent davantage un rôle d'encadrement, selon Bill Greenhalgh, directeur général de la Human Resources Professionals Association (HRPA).

Cette association offre chaque année quelque 200 programmes de perfectionnement professionnel, tous ouverts aux CA, y compris des cours sur la gestion de projets, le recrutement, la conservation du personnel, le développement de l'esprit d'équipe, l'encadrement et la gestion du rendement. Comment créer une bonne culture d'entreprise? «Il y a vingt ans, on se souciait peu de l'engagement des employés. Aujourd'hui, les meilleurs éléments ont l'embaras du choix», ajoute le directeur général de la HRPA.

Ce changement coïncide avec l'évolution du rôle du CA, qui s'apparente beaucoup plus à celui de gestionnaire qu'il y a 20 ou 30 ans. «Les CA conseillent les entreprises. Ils examinent la stratégie de l'entreprise et ce qu'elle implique. Pour exécuter une stratégie, il vous faut le personnel approprié, les compétences pertinentes, une bonne culture d'entreprise, une forte motivation. Les CA doivent comprendre ces questions», souligne M. Greenhalgh.

Au-delà de la gestion des ressources humaines, le perfectionnement professionnel porte de plus en plus sur l'étude des facteurs sous-jacents à la prise de décisions.

«Dans nos programmes pour dirigeants, nous discutons beaucoup du risque opérationnel, du risque pour la réputation, du risque quantitatif et de l'incidence de l'évolution rapide des situations sur la prise de décisions en matière de gestion, déclare Jeffrey Gandz. Nous vivons beaucoup d'incertitude depuis 2008, alors nous parlons davantage de choix stratégiques que de stratégies coulées dans le béton. Les dirigeants sont plus humbles et se préoccupent davantage de prendre de bonnes décisions, tout en reconnaissant que les circonstances peuvent varier beaucoup d'un cas à l'autre». Autrement dit, on fait une large place au jugement.

## «Pour exécuter une stratégie, il vous faut le personnel approprié, les compétences pertinentes, une bonne culture d'entreprise, une forte motivation. Les CA doivent comprendre ces questions.»

Les CA, pour leur part, cherchent à comprendre leurs clients, à voir l'entreprise de ces derniers non seulement du point de vue du CA, mais également comme les clients eux-mêmes la voient. «Les CA veulent faire le lien entre leur travail et le monde des affaires, comprendre ce avec quoi leurs clients doivent composer. Les meilleurs comptables ont toujours vu leur travail dans cette optique», ajoute M. Gandz.

### Du côté de Deloitte, E&Y et PwC

Alan Booth, associé délégué, Formation, chez Deloitte, abonde dans le même sens. «Les clients présumant que vous avez de bonnes compétences techniques. Ce qu'ils cherchent à connaître, c'est votre point de vue. Il existe une demande pour de la formation qui aide les experts-comptables à façonner ce point de vue.»

Deloitte élabore donc des programmes dans le but d'aider son personnel à acquérir une connaissance approfondie des secteurs d'activité. «Pour un professionnel aux échelons supérieurs, avoir une connaissance approfondie d'un secteur signifie comprendre

les stratégies et les enjeux des intervenants de ce secteur et pouvoir aider le client à comprendre les facteurs à l'origine des tendances. Comment acquiert-on cette connaissance? Un CA doit se renseigner aux mêmes sources que ses clients, c'est-à-dire auprès des associations professionnelles, des commentateurs du secteur, dans les revues et sites Web spécialisés», explique M. Booth. «C'est ainsi qu'on acquiert une connaissance générale d'un secteur d'activité. Il existe aussi plusieurs fournisseurs de formation en techniques de négociation, de communication et de développement de relations.»

Le mentorat est un autre élément clé de la formation sur le leadership. Les cabinets misent de plus en plus sur leurs propres ressources en demandant aux associés d'agir comme mentors pour ceux et celles qui gravissent les échelons. Il devient donc important de savoir partager ses connaissances pour former les autres et de pouvoir fournir une rétroaction.

«Nous voulons nous assurer qu'il y ait un transfert de connaissances pour que les acquis de l'apprentissage soient toujours appliqués dans le travail, déclare David Connal. Nous souhaitons

## Où trouver des activités de perfectionnement professionnel continu (PPC)?

En juin dernier, l'ICCA a lancé le CA Learning Centre ([www.calearningcentre.ca](http://www.calearningcentre.ca)), un portail Web regroupant toutes ses activités de perfectionnement professionnel. «Nous enregistrons toutes nos conférences, nos présentations et nos activités de formation continue et nous les rendons accessibles dans ce site», explique Frank Colantonio, directeur, Service de la formation continue, à l'ICCA. Il suffit d'ouvrir une session, de créer un profil et d'accéder à ce qui vous intéresse. Vous pouvez aussi vous inscrire à des conférences et accéder à des articles et à des présentations techniques. Votre répertoire de signets est enregistré, alors vous pouvez lire l'information en mode continu ou la télécharger à votre gré.»

Les ordres provinciaux offrent aussi un large éventail de programmes de formation continue. De plus, beaucoup d'établissements postsecondaires offrent des programmes de formation continue aux dirigeants dans leurs établissements ou en téléapprentissage, et de nombreux cabinets d'experts-comptables et d'avocats proposent des séminaires et des webinaires gratuits. Deloitte est sur le point de lancer l'Académie Deloitte, une application Web payante qui sera accessible au public.

Voici d'autres ressources en formation continue :

- Agence du revenu du Canada (ARC) : [www.cra-arc.gc.ca](http://www.cra-arc.gc.ca)
- Association canadienne des entreprises familiales : [www.cafecanada.ca](http://www.cafecanada.ca) (en anglais seulement)
- Conference Board du Canada : [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca)
- CIO Association of Canada : [www.ciocan.ca](http://www.ciocan.ca)
- Federated Press : [www.federatedpress.com](http://www.federatedpress.com)
- Financial Accounting Standards Board : [www.fasb.org](http://www.fasb.org)
- Dirigeants financiers internationaux du Canada : [www.feicanada.org](http://www.feicanada.org)
- L'Institut de la gestion financière du Canada : [www.fmi.ca](http://www.fmi.ca)
- Government Finance Officers Association : [www.gfoa.com](http://www.gfoa.com)
- Human Resources Professionals Association : [www.hrpa.ca](http://www.hrpa.ca)
- Institute of International Auditors : [www.theiia.org](http://www.theiia.org)
- IFRS Foundation et International Accounting Standards Board (IASB) : [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)
- International Federation of Accountants : [www.ifac.org](http://www.ifac.org)
- L'Alliance pour l'excellence en technologies de l'information : [www.cax.org](http://www.cax.org)
- Treasury Management Association of Canada : [www.tmac-toronto.ca](http://www.tmac-toronto.ca) (MTB)



que tous adhèrent au principe de l'apprentissage par la pratique et nous voulons former les gens au moment opportun», ajoute-t-il.

Ernst & Young offre des cours à l'interne pour aider ses professionnels à améliorer leurs aptitudes pour l'encadrement. «Lorsque les CA accèdent à des postes d'échelons supérieurs, ils reçoivent une formation de trois ou quatre jours pour les préparer à assumer leur nouveau rôle. Tous nos professionnels ont un conseiller, et l'encadrement est une tâche que tous doivent maîtriser», dit Charles Marful, directeur, Équipe gens du Canada, Certification, chez Ernst & Young.

«Pour nous, le perfectionnement a trois composantes : la formation structurée, comme les cours; l'expérience; et l'encadrement, qui consiste à partager ses vues et son expérience avec les autres afin qu'ils puissent apprendre. L'encadrement est le ciment qui lie la formation structurée et l'expérience.» Cet encadrement va de pair avec une autre tendance en perfectionnement professionnel, soit la multiplication des occasions informelles d'apprentissage.

PricewaterhouseCoopers (PwC) a de son côté adopté une approche structurée de formation par la pratique, en équipe. «C'est une façon de saisir au vol les occasions propices à l'apprentissage et d'accélérer ainsi le perfectionnement de nos jeunes professionnels, explique Kate Hand, Formation et perfectionnement, PwC Canada. Au lieu d'envoyer le professionnel à un séminaire ou à une séance d'apprentissage en ligne, nous avons recours à des techniques de formation spécifiques lorsqu'une occasion d'apprentissage se présente. Nous pallions ainsi les lacunes dans la formation, et nous fournissons encadrement et soutien. Nos stagiaires ont ainsi plus d'occasions de faire un travail gratifiant. Cette méthode améliore aussi la communication au sein de l'équipe parce que ses membres y abordent ensemble des questions pertinentes de façon concrète, en temps réel.»

Cette année, PwC a élaboré un programme sur le scepticisme professionnel qui allie formation structurée et apprentissage en équipe. «Comment enseigne-t-on le jugement? Nous le faisons en racontant des cas vécus de missions qui auraient pu déraiper, raconte Mme Hand. Les directeurs d'échelons supérieurs en ont tous vécu, mais ne pensent peut-être pas à en faire part aux stagiaires. Ils pourront maintenant discuter de ce que signifie le scepticisme professionnel pour le client, comment l'aborder et que faire dans des circonstances inhabituelles. Sans ces discussions, les stagiaires n'auraient peut-être pas suffisamment

confiance en eux pour mettre en question les déclarations du client. Ce programme a été lancé cet automne.»

#### Formation en technologies

Ray Desjardins, CA•TI, et son épouse, Donna, ont fondé Desjardins & Co. comme entreprise individuelle à St. Paul, en Alberta, en 1979.

C'était le premier cabinet de la région, sinon de la province, à employer la micro-informatique pour la comptabilité et la tenue de livres. «À mesure que les logiciels de comptabilité pour micro-ordinateurs devenaient disponibles, nous nous sommes transformés



## Faites de cette saison d'impôt la plus efficace!

### Gagnez du temps et préparez plus de déclarations de revenus.

DT Max se démarque grâce à ces nombreux avantages :

- Transmission électronique automatisée (TED)
- Optimisation des déclarations, incluant le fractionnement du revenu de pension
- Conversion complète des données fiscales
- Nouvelle fonctionnalité avancée de révision
- Soutien téléphonique de nos experts

... et une compagnie qui a à cœur votre réussite



### Constatez-le par vous-même!

Téléchargez votre copie **GRATUITE** de DT Max au [www.dtmax.ca/fr](http://www.dtmax.ca/fr) ou contactez-nous au **1-800-663-7829** (option 4).

[www.dtmax.ca](http://www.dtmax.ca)

**DR TAX**  
DT Max est un produit professionnel en fiscalité de | La compagnie canadienne de logiciels d'impôt

«**Les CA veulent faire le lien** entre leur travail et le monde des affaires, comprendre ce avec quoi leurs clients doivent composer.

**Les meilleurs comptables ont toujours vu leur travail dans cette optique.»**

en conseillers certifiés pour des logiciels comme Simple Comptable, QuickBooks, BusinessVision et NewViews, explique M. Desjardins. Il y a bien longtemps, j'ai assisté à l'un des premiers colloques de l'ICCA sur la micro-informatique. Le conférencier principal nous avait prévenus que la vague de la technologie allait bientôt déferler sur nous et que nous devons suivre le mouvement, au risque de rester sur la touche.»

Un homme averti en valant deux, M. Desjardins a obtenu son titre de spécialiste en technologies de l'information en 2004. Les occasions de perfectionnement professionnel pour les spécialistes des TI sont rares.

«Pour me perfectionner, précise-t-il, je participe à des séminaires, à des colloques et à des webinaires organisés par des vendeurs de logiciels ou d'équipements informatiques, à des cours en ligne offerts par le Xtensions Learning Centre de l'ICCA et SmartPDOnline, ainsi qu'à des conférences de professionnels des TI qui ne sont pas nécessairement des CA.»

Il y a aussi les revues spécialisées et d'autres publications, souvent gratuites, ainsi que les sites Web, tels [www.cnet.com](http://www.cnet.com), qui fournissent de l'information utile sur les dernières tendances et les nouveaux produits. De plus, M. Desjardins participe souvent aux activités de l'Alliance pour l'excellence en technologies de l'information (CAX) ([www.cax.org](http://www.cax.org)), forum en ligne dont il est le modérateur. Il rédige les *TechTips* publiés dans ce site, lieu d'apprentissage informel où les CA partout au pays peuvent partager leurs expériences et leurs connaissances en TI.

C'est par l'intermédiaire du CAX que Dwayne Bragonier, CA•IT, a rencontré M. Desjardins. L'entreprise de M. Bragonier, BAI Bragonier & Associates Inc., à Mississauga, offre aux experts-comptables une formation sur l'utilisation systémisée d'outils informatiques et de logiciels.

«Le CAX est un réseau de formation en ligne où les gens peuvent afficher des questions et obtenir des réponses d'autres personnes qui ont été confrontées aux mêmes problèmes, explique

M. Bragonier. Même si les CA•IT ont besoin d'un enseignement structuré, dit-il, grâce à la technologie, ils disposent désormais d'un forum pour échanger sur leurs erreurs et leurs réussites. Nous avons mis en place la structure et nous l'utilisons maintenant pour communiquer entre nous, dit-il. Les grands cabinets d'experts-comptables ont toujours procédé ainsi, et maintenant c'est accessible à tous les CA. C'est la raison d'être du CAX. Le réseau social nous donne accès à ce forum et aux occasions d'apprentissage qu'il offre. Cela pourrait bien changer les modes de perfectionnement professionnel au cours de la prochaine décennie. Nous apprenons à partager nos connaissances, en ligne, et à apprendre en observant les autres qui partagent ainsi leurs connaissances.»

#### Les médias sociaux

Bien sûr, les réseaux sociaux et le réseautage social vont bien au-delà de la technologie et des méthodes d'apprentissage. Ils ont des répercussions sur la manière de faire des affaires.

«Les discussions autour de la machine à café étaient l'une des premières formes de réseautage social. Le phénomène est maintenant appliqué dans les domaines du marketing, de la gestion de crise, de la gestion de la réputation, de la gestion de l'information de même que de la mésinformation, fait res-

Élargissez votre réseau professionnel en ligne

# CONNEXIONCA

Le site de réseautage professionnel créé expressément pour les comptables agréés du Canada vous permet de partager vos idées, vos connaissances et vos expériences avec d'autres CA.

Allez à [www.connexionca.com](http://www.connexionca.com) pour commencer à réseauter dès maintenant!



sortir Jeffrey Gandz. Les CA ne peuvent ignorer le réseautage social et ils doivent apprendre à l'utiliser.»

Le phénomène soulève certes des questions comptables passionnantes. Par exemple, comment LinkedIn peut-il valoir des milliards \$ s'il n'a pas généré un sou? Et les CA s'y intéressent effectivement. «Notre cabinet réévalue son objectif sur le réseautage social, affirme Bill Gill. La plupart de nos employés pensent que nous devrions y participer, mais il faut savoir le faire efficacement.»

«Chez Deloitte, les médias sociaux suscitent aussi beaucoup d'intérêt, en particulier chez les jeunes CA, plus à l'aise avec ceux-ci dans leur vie privée, explique Alan Booth. Il faut savoir distinguer les observations perspicaces des commentaires qui ne sont que conjectures. Nous utilisons les médias sociaux pour nous tenir au courant de ce qui se passe chez nos clients, dans les différents secteurs d'activité et au sein de la profession.»

Se tenir au courant, c'est précisément ce qui attirait Amanda Iacovetta relativement au cours de l'ICCA sur le réseautage social. «Je le fais par intérêt personnel et pour rester branchée», dit-elle.

Le fait qu'elle suive ce cours pour satisfaire aux exigences de PPC tombe pile. «Comme je travaille en entreprise, les exigences en matière de PPC m'aident à garder le contact avec les membres de ma profession, explique-t-elle. Devenir CA est un processus rigoureux et mon point de vue enrichit les échanges avec mes collègues. Les exigences de la profession nous poussent à nous améliorer. Cela s'inscrit dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie, et c'est important pour moi. Le perfectionnement professionnel me permet de garder le contact avec la profession et avec mes collègues et de poursuivre mon apprentissage continu.»

Mary Teresa Bitti est rédactrice pigiste à Oakville, en Ontario.

## ProFile vous donne le pouvoir d'en faire plus!



Le logiciel d'impôt professionnel par excellence pour les comptables québécois.

intuit.

PROFILE

### ProFile est complet et facile à utiliser!

- Préparez et transmettez électroniquement un **nombre illimité de déclarations T1/TP1 sans frais supplémentaires**
- Liez des documents de référence à vos déclarations pour ne rien oublier
- Bilingue – passez d'une langue à l'autre en quelques secondes
- Inclut un soutien francophone amélioré gratuit toute l'année<sup>1</sup>, plus des démos

### ProFile est rapide et 100 % précis<sup>2</sup>!

- Le seul logiciel d'impôt professionnel avec des **calculs 100 % garantis exacts<sup>2</sup>**
- Importez instantanément les données d'autres logiciels d'impôt<sup>3</sup>
- Le Vérificateur actif repère les problèmes en un rien de temps
- Accédez automatiquement aux formulaires d'années antérieures

**Économisez 50\$ en achetant ProFile avant le 15 décembre<sup>4</sup>!**

En plus, profitez des prix groupés pour économiser davantage<sup>5</sup>.

Téléphonez-nous au **1-800-710-8030** ou visitez **comptable.intuit.ca**

<sup>1</sup> Intuit se réserve le droit de limiter la durée ou le nombre d'appels. <sup>2</sup> Nous paierons l'intérêt imputé (jusqu'à concurrence du coût de ProFile T1 ou T1/TP1) résultant d'une différence entre le solde dû indiqué sur la déclaration de revenus et le solde dû obtenu par l'ARC, à condition que cette différence soit attribuable à une erreur de calcul du logiciel et non à une erreur dans la saisie des données ou au fait que vous n'avez pas mis à jour ProFile si Intuit vous aurait annoncé des mises à jour ou des corrections à apporter à ProFile à temps pour produire une déclaration modifiée.

<sup>3</sup> ProFile importe les fichiers de CANTAX<sup>MD</sup>, TaxPrep<sup>MD</sup> et ImpôtRapide<sup>MD</sup>. <sup>4</sup> Offre spéciale sur ProFile T1 ou T1/TP1 2011/2012 seulement jusqu'au 15 décembre 2011. Exclut PayezPourUN. <sup>5</sup> Achetez plus d'un logiciel à la fois et profitez d'un rabais additionnel de 50\$ sur chaque logiciel.

COMPTABLES  
intuit.



Qu'il s'agisse de tablettes, d'imprimantes mobiles ou de téléphones intelligents, le CA nomade a désormais l'embaras du choix. Voici un aperçu... par MARK HINKLEY

# Gadgets *de la mobilité*

**Autant pour le travail que pour tant d'autres choses, la technologie moderne a aboli la distance.** Aujourd'hui, de nombreux CA ne restent plus rivés à leur bureau. Certains se rendent chez leurs clients comme le faisaient autrefois les médecins, d'autres sont de grands voyageurs qui travaillent tout en se déplaçant, et quelques-uns travaillent même à la plage ou sur une terrasse! Le marché leur offre-t-il des gadgets ou des outils qui pourraient leur être utiles? La réponse est un oui catégorique. Les gadgets portatifs actuels sont plus performants que leurs prédécesseurs : plus grande autonomie des batteries, meilleure qualité et robustesse accrue. Voici quelques excellents choix qui pourraient plaire aux CA qui ont la bougeotte.



### Toshiba Tecra R850 Ordinateur portable

Prix de détail suggéré par le fabricant (PDSF) : 1 199 \$

**Description sommaire** : Robuste ordinateur portable de 15 pouces, équipé de Windows 7 et de fonctions de sécurité supplémentaires.

**Avantages** : Protection et fonctionnalité à juste prix.

**Inconvénients** : À 2,4 kg, le Tecra est un peu lourd, mais on lui pardonne ce défaut qui découle directement de ses dispositifs de protection.

**Pourquoi l'acheter** : Grâce à sa grande puissance, cet ordinateur portable demeurera dans la course pendant de nombreuses années. Parmi ses multiples fonctions de sécurité, mentionnons le lecteur d'empreintes digitales et le mécanisme de protection ou de «verrouillage» du disque dur qui se déclenche lorsque l'ordinateur détecte un mouvement brusque, ce qui permet d'éviter les dommages au disque dur et la perte de précieuses données si l'ordinateur tombe par terre. Le clavier est muni d'un pavé numérique, ce qui tend normalement à entasser les touches, mais dans ce cas-ci, leur taille n'a aucunement été sacrifiée. Il s'agit d'un ordinateur très performant qui saura répondre à tous vos besoins professionnels.

### Motorola Atrix Téléphone intelligent PDSF : 599 \$

**Description sommaire** : Téléphone intelligent pouvant être converti en un ordinateur portatif à l'aide d'une station d'accueil.

**Avantages** : Téléphone puissant équipé d'un grand écran tactile de 4 pouces et d'une batterie très performante.

**Inconvénients** : Bien que le lapdock (accessoire qui permet de convertir le téléphone en un ordinateur portatif) soit très intéressant, son coût de 329 \$ peut sembler prohibitif, étant donné que le marché offre des ordinateurs portables plus puissants à un prix égal ou légèrement supérieur.

**Pourquoi l'acheter** : Il vous permet de gérer vos courriels, de faire du traitement de texte et de naviguer sur le Web avec la puissance d'un ordinateur portatif, mais sur un téléphone cellulaire. L'accessoire lapdock est équipé d'un clavier complet, d'un large écran de 13,1 pouces, de deux ports USB, du pavé tactile standard des ordinateurs portables, et de sa propre batterie rechargeable. Il vient aussi avec un logiciel de reconnaissance vocale très précis, qui vous aidera à modifier ou à composer vos textes (mais attention de ne pas déranger vos voisins, en avion, par exemple).



LYNNE FOX/KLIPX





## Fujitsu Lifebook T901 Tablette PC

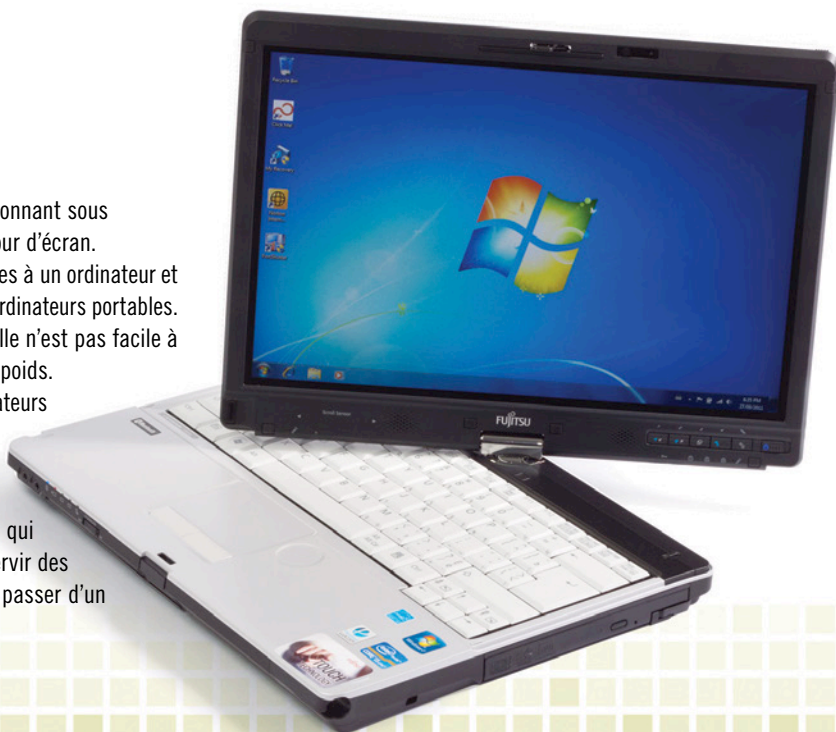
PDSF : À partir de 1 899 \$

**Description sommaire :** Tablette de 13,3 pouces, fonctionnant sous Windows 7, qui devient un ordinateur portable en un tour d'écran.

**Avantages :** Elle propose de nombreuses fonctions propres à un ordinateur et une polyvalence qu'offrent rarement les tablettes et les ordinateurs portables.

**Inconvénients :** Bien que la tablette PC soit pratique, elle n'est pas facile à transporter sur de longues distances en raison de son poids.

**Pourquoi l'acheter :** Cet appareil est conçu pour les utilisateurs chevronnés qui veulent tout faire sur leur appareil. Il est muni de nombreux ports USB, d'un lecteur de carte mémoire flash, d'un DVD-ROM et même d'un stylet fort pratique qui se range dans un socle intégré. Ceux qui apprécient les avantages d'une tablette pourront se servir des nombreux boutons figurant sur le côté de l'écran pour passer d'un document à l'autre et tourner les pages.



## Olympus LS-20M Enregistreur audio et vidéo PDSF : 299 \$

**Description sommaire :** Enregistreur audio professionnel doublé d'un enregistreur vidéo haute définition.

**Avantages :** Impressionnant par sa petite taille et sa légèreté, l'appareil enregistre en formats audio et vidéo haute définition (HD).

**Inconvénients :** Il faut une main très stable lorsqu'on enregistre en vidéo, et il est difficile de cadrer le sujet, puisque l'écran est placé sur le dessus de l'appareil.

**Pourquoi l'acheter :** Cet appareil portable polyvalent plaira à ceux qui cherchent à réaliser des enregistrements sonores de qualité professionnelle. Il permet aussi de prendre des photos à haute résolution et d'enregistrer des vidéos haute définition en 1080p. Branché à un ordinateur portable ou de bureau, il peut servir de webcam. Les deux microphones placés sur le dessus de l'appareil sont tout indiqués pour l'enregistrement en direct d'un récital ou d'un discours.

## Fujitsu ScanSnap S1500 et S1100 Scanneurs

PDSF : 529 \$ (modèle S1500), 289 \$ (modèle S1100)

**Description sommaire :** Appareils compacts qui permettent une numérisation couleur rapide et de grande qualité.

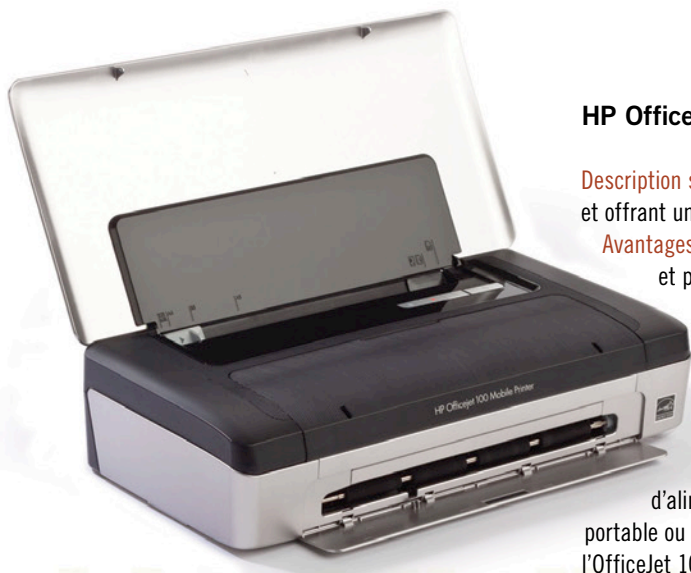
**Avantages :** Le modèle S1500 est rapide et conçu pour les déplacements. Le modèle S1100 est si léger que vous oublierez que vous le transportez.

**Inconvénients :** Pesant 3 kg, le modèle S1500 peut être difficile à transporter. Le modèle S1100 n'est pas le plus rapide (8 pages / minute) et il faut l'alimenter manuellement.

**Pourquoi l'acheter :** Le ScanSnap S1500 traite 20 pages à la minute, peut numériser de gros volumes de documents et est muni de fonctions recto verso et d'un bac d'alimentation d'une capacité de 50 feuilles. Le ScanSnap S1100 est un scanner performant, malgré sa légèreté. Il tire son alimentation du port USB de votre ordinateur; vous n'aurez donc pas à vous encombrer d'un adaptateur de courant. La qualité de l'image des deux scanners est excellente et saura répondre à vos besoins en matière de sauvegarde électronique.







### HP OfficeJet 100 Imprimante mobile PDSF : 279 \$

**Description sommaire :** Imprimante pas plus grosse qu'une boîte à chaussures et offrant une connectivité très impressionnante.

**Avantages :** Elle fait exactement ce que vous attendez d'une imprimante mobile, et plus encore.

**Inconvénients :** Sa qualité d'impression risque d'être inférieure à celle des imprimantes de votre bureau ou de votre domicile.

**Pourquoi l'acheter :** Cette imprimante véritablement mobile répondra à vos besoins si vous êtes appelé à imprimer pratiquement n'importe où. L'OfficeJet 100 est équipée d'une batterie permettant d'imprimer jusqu'à 500 pages avant d'être rechargée. Elle ne nécessite ni câble d'alimentation ni câble USB. Votre téléphone intelligent, votre ordinateur portable ou votre tablette est doté de Bluetooth? Il vous suffit de synchroniser l'OfficeJet 100 avec votre appareil, puis de lancer l'impression.

### BlackBerry PlayBook Tablette PDSF : À partir de 499 \$

**Description sommaire :** Tablette légère de 7 pouces permettant d'améliorer votre expérience BlackBerry.

**Avantages :** Par sa taille et son poids, cette tablette est parfaite pour le transport. Les détenteurs de BlackBerry abonnés à un forfait de données peuvent «attacher» le PlayBook à leur téléphone (connexion sans fil) pour avoir accès à des fonctions supplémentaires.

**Inconvénients :** Si votre téléphone intelligent n'est pas un BlackBerry, vous aurez l'impression de ne pas profiter de tout le potentiel de la tablette.

**Pourquoi l'acheter :** Vous aimez votre BlackBerry, mais vous voulez un écran plus grand? Votre souhait est exaucé! Cette tablette très conviviale accroît les possibilités de votre BlackBerry. Son grand écran facilite la lecture, la modification des pièces jointes et le traitement des courriels. La batterie offre une autonomie de plus de 7 heures pour une utilisation normale des logiciels de courriel et de navigation, ce qui est suffisant pour la plupart des déplacements. La connexion sans fil est un jeu d'enfant, peu importe le réseau, et des caméras en façade et à l'arrière permettent d'effectuer des vidéoconférences. Les utilisateurs de fonctions multimédias pourront se servir du PlayBook pour les vidéos ou les présentations en y branchant un moniteur, un projecteur ou un téléviseur HD. Bien qu'il ne fonctionne pas sous Windows, le PlayBook permet de modifier des fichiers *Microsoft Word*, *Excel* ou *PowerPoint*.



### Kobo Touch Lecteur de livres numériques PDSF : 139 \$

**Description sommaire :** Dernière nouveauté en matière de livre électronique.

**Avantages :** Léger et robuste, cet appareil est muni d'une impressionnante batterie dont l'autonomie peut atteindre un mois.

**Inconvénients :** Le téléchargement de documents dans le lecteur peut nécessiter l'ajout de logiciels et la recherche d'instructions en ligne.

**Pourquoi l'acheter :** Cet appareil, conçu pour lire les PDF et les autres formats de livres numériques populaires, est beaucoup plus léger que la plupart des volumes que nous sommes appelés à consulter dans notre profession. Ce lecteur de la taille d'un agenda électronique, doté d'une batterie de longue durée et d'une imposante mémoire, vous permet d'avoir à portée de la main une véritable bibliothèque virtuelle. L'écran à encre électronique utilise très peu d'énergie et permet la lecture sous n'importe quel éclairage.

Mark Hinkley est expert technique en conception graphique à l'ICCA (Toronto).

## Les implications des prix de transfert

Les opérations de trésorerie intersociétés posent un défi à l'égard du principe de pleine concurrence dans les prix de transfert

**D**epuis quelques années, les administrations fiscales et certains tribunaux s'intéressent de très près, et pour plusieurs raisons, aux opérations de trésorerie intersociétés, notamment les prêts et garanties. On s'inquiète, entre autres, de l'importance potentielle de nombreux prêts intersociétés, ou encore de la nature complexe de ces opérations. En outre, les difficultés d'interprétation et d'application du principe de pleine concurrence que ces prêts posent aux contribuables et aux administrations fiscales sont préoccupantes.

Diverses opérations de trésorerie entre apparentés sont courantes parmi les membres d'une multinationale. Un certain nombre de jugements récents et de faits nouveaux portent d'ailleurs sur le principe de pleine concurrence dans le cadre des prêts et garanties intersociétés.

### Opérations de trésorerie intersociétés courantes

Parmi les opérations de trésorerie intersociétés les plus courantes conclues par des membres d'une multinationale,

mentionnons les prêts intersociétés, les commissions de garantie (financière et d'exécution), les contrats d'affacturage, l'équilibrage de trésorerie, les transferts de risque par l'utilisation d'options, les swaps, la réassurance et le financement commercial. Dans cet article, nous nous limiterons aux prêts et aux garanties financières intersociétés.

### Les prêts intersociétés

Les prêts intersociétés sont probablement les opérations de trésorerie les plus courantes entre apparentés. Il s'agit habituellement de prêts consentis par un membre d'une multinationale à une autre entité apparentée.

Les multinationales consentent de tels prêts afin de maximiser l'utilisation des liquidités internes et d'éliminer les frais de financement externes. Dans de nombreux cas, c'est une entité centralisée, chargée de la gestion des fonds consolidés pour la multinationale, qui agit comme bailleur de fonds.

Voici certaines des questions les plus importantes que les contribuables doivent prendre en considération lors d'un prêt intersociétés :

- l'objet de l'emprunt pour l'emprunteur;
- la comparabilité des conditions du prêt avec celles de prêts consentis à des parties sans lien de dépendance dans des faits et circonstances semblables (entre autres, la durée du prêt, le taux d'intérêt variable ou fixe, le rang de la créance, les garanties, la devise, la fréquence des paiements et les options intégrées);
- la capacité de l'emprunteur de contracter d'autres emprunts ainsi que de couvrir le paiement des intérêts (et, quoique cela soit controversé, on devrait également tenir compte du remboursement du principal et de la possibilité du refinancement ou du recouvrement de la créance intersociétés);
- le montant du prêt une fois établi, le taux d'intérêt à appliquer (pour cela, il faut d'abord évaluer la cote de crédit de l'emprunteur, puis l'ajuster en fonction des avantages passifs inhérents au fait qu'il fait partie d'une multinationale et





des conditions particulières du prêt, et procéder ensuite à une analyse pour déterminer les taux courants équivalents du marché, compte tenu des conditions du prêt en cause);

- le taux d'intérêt à sélectionner à partir de la fourchette de taux provenant de l'analyse comparative.

Notons que d'autres éléments peuvent aussi être importants, selon la nature précise du prêt intersociétés concerné.

### Les garanties

Les garanties sont également courantes entre sociétés apparentées, principalement parce qu'elles permettent de réduire les frais de financement du groupe quand un membre doit faire appel à des capitaux externes. C'est lorsque la cote de crédit du garant, habituellement la société mère, est plus solide que celle de l'entité emprunteuse, que des économies sont réalisées.

Dans la plupart des cas, la garantie fournie par le garant réduit les frais d'emprunt de l'entité emprunteuse parce que sa cote de crédit inférieure est remplacée par la cote de crédit supérieure de la société mère. Parmi les éléments les plus importants dont les contribuables doivent tenir compte au sujet du recours à une garantie, mentionnons les suivants :

- une preuve que la garantie se traduit, pour celui qui en bénéficie, par une réduction de ses frais de financement externe;
- d'autres opérations entre apparentés susceptibles d'influer sur la détermination de la commission de garantie, notamment les prêts entre apparentés qui diminuent la capacité d'emprunt et abaissent la cote de crédit du bénéficiaire de la garantie;
- la commission de garantie à appliquer, dont le mécanisme de détermination est semblable, à de nombreux égards, à celui de l'établissement du taux d'intérêt sur un prêt, à savoir établir d'abord les cotes de crédit du garant et des entités qui bénéficient de la garantie, puis les ajuster pour tenir compte des avantages passifs inhérents au fait qu'elles font partie d'une multinationale. L'établissement de la cote de crédit doit être suivi d'une analyse qui permettra de déterminer la commission de garantie. Cette détermination est fondée principalement sur l'écart entre les taux d'intérêt résultant de la différence entre la cote de crédit de la société mère et celle de la filiale;
- le taux à choisir, compte tenu du pouvoir de négociation du garant aussi bien que de l'emprunteur. Parmi d'autres méthodes à envisager à cette fin, mentionnons les swaps sur défaillance de crédit et une analyse actuarielle. Le choix de la méthode est important, car il doit tenir compte de tous les risques ainsi que de tous les avantages fournis par le garant à l'entité bénéficiaire de la garantie.

### Le cas GE Capital

Certains jugements récents et des annonces faites par diverses administrations fiscales portent sur la notion de lien de dépendance. Le jugement le plus important à cet égard est *Capital Générale Électrique du Canada Inc. c. R.*, 2009 CCI 563. Au cœur de cette cause se trouve la définition du «lien de dépendance» aux fins de déterminer un paiement pour une garantie donnée par GE Capital US à sa filiale GE Capital Canada. Voici les faits.

Au cours des années visées par l'appel (de 1996 à 2000), GE Capital Canada était une société de services financiers exploitant un certain nombre d'entreprises au Canada, y compris le financement de matériel, de véhicules et de biens immeubles, et la prestation de services de gestion technologique.

GE Capital Canada était une filiale indirecte en propriété exclusive de GE Capital US, qui finançait ses activités par des emprunts sur les marchés financiers en émettant des titres de créance sous la forme d'effets de commerce et d'obligations non garanties. GE Capital US avait commencé à garantir les dettes du contribuable canadien en 1988, mais ce n'est qu'en 1995 qu'elle avait entrepris de facturer des commissions de garantie au taux annuel de 1 % sur le principal des dettes impayées.

Le 4 décembre 2009, la Cour canadienne de l'impôt a accueilli l'appel du contribuable, annulé toutes les cotisations du ministre et rejeté l'argument du contribuable selon lequel sa cote de crédit devrait être déterminée de façon indépendante.

Le tribunal a consulté la doctrine sur la signification de l'expres-

## Les multinationales consentent des prêts intersociétés afin de maximiser l'utilisation des liquidités internes et d'éliminer les frais de financement externes.

sion «sans lien de dépendance» pour conclure qu'elle renvoie à «la manière dont des parties indépendantes négociant l'une avec l'autre sur le marché se comporteraient en vue d'obtenir le prix le plus élevé ou des conditions les plus favorables [...]» aux fins d'acquérir ou de vendre les biens ou services (par. 196). Dans ce contexte, on ne peut ignorer le soutien implicite de la société mère.

Pour déterminer un prix de pleine concurrence, le tribunal a fait appel à des experts qui ont décrit trois méthodes pour établir les commissions de garantie de pleine concurrence à appliquer aux opérations en cause, à savoir : i) l'approche axée sur le taux de rendement, ii) la méthode fondée sur l'assurance, et iii) le swap sur défaillance de crédit. Le tribunal a conclu que la première, retenue par la Couronne, était la plus appropriée. Il a toutefois conclu qu'en l'espèce, son application favorisait le contribuable.

Le tribunal a également conclu que, sans soutien explicite, la cote de crédit finale du contribuable se situerait entre BBB- et BB+, ce qui est nettement inférieur à AAA (cote obtenue si la garantie est en vigueur), et qu'elle serait supérieure d'un ou deux niveaux à la cote de crédit indépendante (BB), excluant le soutien implicite de GE Capital US.

Les économies d'intérêt pour le contribuable, compte tenu de l'écart entre BBB-, BB+ et AAA, ont été établies à environ 1,83 % (selon l'un des rapports d'experts).

On a donc conclu qu'une commission de garantie de 1 % était inférieure à un prix de pleine concurrence. Le tribunal n'a pas refusé la déduction initiale par GE Canada, mais a confirmé l'argument de la Couronne selon lequel le soutien implicite devrait être pris en compte pour établir la cote de crédit d'une filiale d'une multinationale et l'ajuster afin de déterminer un prix de pleine concurrence pour la garantie.



La Couronne a porté le jugement en appel. Le 15 décembre 2010, dans GE Capital, 2010 CAF 344, la Cour d'appel fédérale a publié ses motifs à l'appui du rejet de l'appel de la Couronne.

Elle est cependant d'accord avec la Couronne et le juge de première instance que l'effet «halo», ou «soutien implicite» d'une société mère, est pertinent dans les causes sur les prix de transfert, du moins lorsqu'elles portent sur des opérations financières comme les garanties ou prêts entre parties avec lien de dépendance.

#### Faits nouveaux récents

Mentionnons aussi la publication d'un livre blanc par l'Australian Tax Office (ATO) en juin 2008 et, plus récemment, d'une série de projets de décisions en matière d'impôt portant sur les créances intersociétés et les commissions de garantie.

Le livre blanc analyse quatre scénarios de financement possibles et relève trois grands principes et facteurs clés à prendre en considération. L'analyse doit tenir compte de l'objet commercial, dans une perspective régionale aussi bien que consolidée.

Les avantages accessoires devraient aussi être inclus dans l'analyse, mais leur portée et leur incidence seront fonction du fait que l'emprunteur est ou non considéré comme une filiale principale et stratégique.

La situation financière de l'emprunteur devrait également être prise en compte. Compte tenu des critères ci-dessus, le livre blanc dégage deux scénarios multiples pour déterminer un prix de pleine

concurrence pour une garantie ou un prêt : si la filiale est financièrement viable (indépendante) et si elle est réputée être une filiale principale et stratégique.

Si la filiale n'est pas réputée être financièrement indépendante, le livre blanc conclut que la dette intersociétés totale doit être prise en compte, ce qui signifie qu'elle devrait être ajustée pour placer la filiale en position d'indépendance financière. Puis, si la filiale est une filiale principale et stratégique, les cotes indépendantes devraient être haussées et rapprochées de celle de la société mère.

Le livre blanc indique aussi que l'approche économique proposée pour l'établissement du prix de la dette et des garanties entre apparentés devrait avoir préséance sur les règles de capitalisation restreinte du pays.

En conclusion, comme les administrations fiscales continuent d'examiner et d'auditer de façon «agressive» toutes les opérations intersociétés, les contribuables devraient déterminer et utiliser des prix de transfert de pleine concurrence et tenir à jour une documentation de toutes leurs opérations importantes.

Andrei Tarassov, directeur principal, Jaime Nemeth, directeur et Thomas Tsiopoulos, associé, travaillent tous trois aux Services internationaux en prix de transfert d'Ernst & Young (E&Y) à Toronto.

Jay Hutchison, CA et associé directeur en fiscalité chez E&Y Canada, dirige cette rubrique.

# Le Programme d'économies des membres CA



#### FedEx

Économisez jusqu'à 35 % sur vos frais de livraison avec FedEx Express.



#### Hertz

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



#### The Utility Company

Économisez jusqu'à 50 % grâce à la gestion virtuelle de vos technologies de l'information.



#### Medcan

Économisez 25 % sur le tarif courant du bilan de santé global.

Pour bénéficier de ces offres et des autres offres du programme, dont celles de CA Recherche Plus, InterCall, Tempo et VIA Rail, allez à [www.economiesmembres.ca](http://www.economiesmembres.ca)



## Le mot de l'énigme

Analyser des messages parfois saugrenus et susceptibles de masquer une machination fait désormais partie du quotidien des juricomptables

**U**ne importante multinationale de Toronto reçoit un message troublant sur sa ligne éthique confidentielle. Camouflant probablement sa voix au moyen d'un tissu, l'interlocuteur prétend

qu'un nombre important de cadres supérieurs sont de mèche pour gonfler artificiellement le chiffre d'affaires et toucher des primes annuelles plus élevées. «Cela se passe à plusieurs endroits au Canada et aux États-Unis, précise la voix anonyme. Peut-être en Europe aussi, mais je ne suis pas certain. Cela fait deux ans que ça dure et je ne peux plus garder ça pour moi. Des auditeurs sont également dans le coup.»

### La direction réagit rapidement

La multinationale prend au sérieux tous les appels reçus sur sa ligne éthique. Son équipe de direction amorce son enquête au Canada, d'où provient l'appel. Elle forme alors une petite équipe chargée de déterminer le bien-fondé des allégations. Le chef de la direction au Canada, le directeur des systèmes

d'information, le chef de la sécurité, des conseillers juridiques internes et externes de même que des juricomptables externes font partie de cette équipe. «Tout doit être fait dans le plus grand secret, prévient le chef de la direction. Si les allégations sont fausses et si les personnes visées découvrent qu'elles font l'objet d'une enquête, nous nous exposons à des poursuites pour congédiement déguisé mais, surtout, nous risquons de perdre des employés très précieux. Il faut donc agir avec précaution.»

Lors de la première réunion d'équipe, on demande au juricomptable principal de donner sa vision de l'enquête. Selon lui, il faut d'abord déterminer quels employés sont ciblés, ce qui élimine tous ceux qui ne touchent pas de prime, qui ne connaissent pas les dossiers comptables nécessaires pour falsifier les états et ceux qui n'y ont pas accès. Cela laisse un nombre restreint de suspects, si fraude il y a eu.

Ensuite, si l'on est en présence de collusion, il y a certainement eu des échanges entre les complices. Peut-être n'ont-ils laissé aucune trace de leur forfait, mais ce serait étonnant, surtout s'ils s'adonnent impunément à cette pratique depuis

deux ans. Après un certain temps, les gens ont tendance à devenir trop confiants ou nonchalants.

Dresser la liste des complices éventuels est facile, mais il en est tout autrement quand il s'agit de trouver des preuves de gonflement des chiffres et de collusion. L'équipe de juricomptables se divise en deux groupes. Le premier examine les états financiers tandis que le deuxième se concentre sur les courriels échangés entre les suspects.

Dans le but d'assurer le secret de l'opération, le directeur des systèmes d'information veille à ce que des copies de tous les documents électroniques soient remises aux deux groupes pour qu'ils puissent les examiner hors site et maintenir la chaîne de possession.

Après avoir analysé la tonne de courriels, de documents PDF, de feuilles de calcul ainsi que d'autres fichiers produits par le directeur des systèmes d'information, le juricomptable principal recommande l'utilisation d'un programme d'indexation permettant de relever, dans tous les types de documents échangés entre les suspects, les mots inhabituels ou répétés souvent et les combinaisons de termes. Si ce processus permet de creuser un peu dans ce fouillis de communications, il oblige plusieurs membres de



l'équipe à compulser une pile pratiquement interminable d'imprimés. Auparavant, le juricomptable principal passe en revue, avec les membres du groupe, une partie des abréviations et des mots de code contenus dans les courriels. La plus jeune membre juge cette démarche inutile, mais le juricomptable lui répond que tout le monde ne connaît pas toutes les abréviations à la mode. Son commentaire est accueilli par des hochements de tête approbateurs.

### L'importance des abréviations et des mots de code

Certains acronymes comme LOL (*laughing out loud* ou «c'est à rire aux éclats») sont bien connus, mais personne ne peut dire à quoi rime le nombre 420, souvent employé pour désigner la marijuana. Plusieurs théories sont évoquées : 420 peut correspondre à un article du code pénal américain sur la possession de marijuana, ou à un projet de loi déposé devant le Congrès en faveur de la légalisation de la marijuana ou encore au nombre de composés chimiques dans le cannabis.

«À ma connaissance, indique le juricomptable principal, aucune de ces explications n'est valable. Ce sont toutes des légendes urbaines. L'expression est née au début des années 1970 lorsque de jeunes Californiens se sont lancés à la recherche de récoltes de marijuana abandonnées dont ils avaient entendu parler.

Ils se rencontraient après les cours à 4 h 20. Des années plus tard, quelqu'un a écrit un article sur le sujet et 420 est devenu le code des consommateurs de marijuana.»

«Fascinant, s'exclame la jeune femme. Vous tenez cela de votre expérience personnelle?» «Non, répond-il, de Wikipédia.»

L'équipe tombe plusieurs fois sur le nombre 420 dans des courriels échangés entre deux suspects, un homme et une femme, du service de la comptabilité. Tous deux sont mariés et ils ont de toute évidence une liaison qu'ils agrémentent de drogues douces. «J'ai le 420 comme promis, écrit l'homme dans un message. On devrait avoir toute une fête demain!» Le message en soi ne dénote rien de frauduleux et l'équipe n'est pas intéressée à mettre au jour une liaison ou des références à la consommation de drogues. La mention d'une fête retient cependant son attention.

Une vérification rapide montre qu'aucun des deux comparses n'a son anniversaire bientôt et qu'aucune activité donnant une raison de célébrer n'est prévue par la société. Le courriel n'est peut-être que l'expression de la joie d'un couple de passer du temps ensemble.

Flairant une autre explication, le juricomptable principal demande aux membres de l'équipe de scruter les messages échangés entre tous les suspects pendant une période d'un mois avant et après la date de la «fête». Un élément attire leur attention.

L'expression «se servir dans le pot de confiture» revient souvent dans les courriels échangés juste avant la prétendue fête entre plusieurs personnes considérées comme les principaux suspects.

Des réponses sont des variations sur le thème, comme «j'adore la confiture!!!» ou «je n'ai jamais assez de confiture!!!» Un courriel particulièrement révélateur dit ceci : «j'ai fait de la confiture hier soir. C'est incroyable les quantités qu'on peut faire quand on travaille tard.» La date de ce courriel a été d'une extrême utilité dans l'enquête. L'équipe a été en mesure de faire le lien avec des phrases

suspectes que l'autre groupe avait repérées et qui, d'après son analyse, semblaient faire état de la présentation de revenus importants étayés par de faux documents. Il s'est avéré que l'expression «pot de confiture» figurait dans plusieurs autres courriels, confirmant ainsi les soupçons. Finalement, l'avocat de la multinationale s'est servi des conclusions de l'équipe juricomptable pour interroger les principaux suspects. Mis devant l'évidence et conscient qu'il pouvait faire face à des accusations criminelles, un homme s'est mis à table. Son témoignage a mis au jour une vaste fraude impliquant des groupes dans trois villes nord-américaines. «Comment se fait-il que vous ayez été si nombreux à participer à cette fraude?», a demandé l'avocat.

«Nous nous sommes rencontrés lors d'une conférence il y a deux ans, a répondu l'homme. On voulait nous imposer un exercice stupide et humiliant de promotion du travail d'équipe, mais nous sommes plutôt allés prendre un verre. Nous en avons ras le bol des pressions que la société exerçait pour que les revenus aug-

## Dresser la liste des complices éventuels est facile, mais il en est tout autrement quand il s'agit de trouver des preuves de gonflement des chiffres et de collusion.

mentent. L'idée de gonfler les revenus est née d'une blague qui est devenue réalité.»

Une fois le décompte complet, on a constaté que les complices avaient touché plus de 6 millions de dollars en primes frauduleuses!

### Les atouts de la technique de décodage de textes

La technique de décodage de textes a permis de révéler un autre cas de fraude, celui-là d'une envergure beaucoup moins grande.

Deux femmes travaillant pour une entreprise de fabrication de taille moyenne sont devenues amies lorsqu'elles ont découvert qu'elles vouaient une haine commune à leurs ex-conjoints, qui ne payaient pas toujours la pension alimentaire mensuelle.

Les deux étaient devenues amatrices de jeux de hasard, et perdaient plus souvent qu'elles ne gagnaient. Elles trouvaient leur emploi au service d'approvisionnement ennuyeux et le jeu apportait du piquant dans leur vie. Par contre, leurs finances en souffraient.

Un jour, elles ont décidé d'augmenter leur salaire en obtenant des pots-de-vin de fournisseurs importants. Ayant appris que deux fournisseurs n'étaient pas certains de pouvoir maintenir leur statut de fournisseur privilégié, elles ont signifié à leurs contacts dans chaque entreprise, dans un langage codé et maladroit, les conditions requises pour conserver ce statut.

Elles ont été assez rusées pour créer un compte Hotmail et utiliser de fausses informations. Elles ont donné aux fournisseurs le mot de passe et leur ont demandé de se connecter à des moments déterminés pour savoir combien ils devaient payer et par quel moyen.

Une fois le message lu, le fournisseur devait l'effacer du compte. S'il ne le faisait pas, l'une des deux femmes se connectait et l'effaçait. Le stratagème était assez ingénieux, car il est pratiquement impossible de remonter jusqu'à un utilisateur à partir d'un tel compte.



## La dénonciation et le pot aux roses

La situation s'est gâtée pour les deux femmes au bout d'un an environ lorsque l'ex-conjoint de l'une d'elles a surpris une conversation entre celle-ci et sa complice. L'homme trouvait bizarre de voir à quel point le niveau de vie de son ex-épouse semblait s'être amélioré récemment. Ancien employé de l'entreprise de fabrication, il a réussi à démasquer leur jeu d'après ce qu'il avait entendu. Dans un accès de colère, il a envoyé une lettre anonyme exposant ses soupçons au propriétaire de la société fermée. Celui-ci a appelé sa sœur, juricomptable, pour lui demander son aide.

La juricomptable a été incapable de retrouver une trace écrite démontrant que des actes répréhensibles avaient été commis. «Même si nous avons obtenu une ordonnance permettant d'examiner leurs dossiers bancaires, ce qui était loin d'être assuré, elles se faisaient probablement payer en liquide et il aurait été étonnant qu'elles aient déposé cet argent.» Pas de trace non plus de courriels incriminants envoyés par l'une ou l'autre des femmes à un fournisseur. Tout semblait fait dans les règles.

Les messages échangés entre les deux femmes avaient l'air de communications tout à fait normales entre collègues. Certains étaient de nature personnelle, mais aucun ne permettait de croire à un complot ou à un système de pots-de-vin. Un message truffé d'abréviations a cependant attiré l'attention de la juricomptable et a laissé interloqué le propriétaire de l'entreprise. La juricomptable a expliqué à son frère que le message signifiait à peu près ceci : «Rencontre au même Starbucks que d'habitude. Il faut faire quelque chose. Message laissé au contact, mais il a disparu.» Cela ne voulait peut-être rien dire, mais en supposant qu'elles s'adonnaient à une activité louche, elles devaient apparemment discuter de problèmes éventuels dans un Starbucks, probablement toujours le même.

À partir de cet indice, la juricomptable a recommandé à son frère d'engager un enquêteur privé, qui s'est vite rendu compte que les deux femmes se rencontraient régulièrement dans un Starbucks situé à mi-chemin de leur résidence respective. Il a entrepris une mission de surveillance qui l'a amené à découvrir le pot aux roses. Plusieurs photographies prises secrètement au café montraient les deux femmes en compagnie d'employés des fournisseurs.

Chaque fois, une enveloppe passait de main à main, cachée dans un journal, et l'une des femmes la faisait glisser dans son sac à main. Des enregistrements vidéo ont

permis de confronter les deux femmes, qui ont vite admis leurs méfaits. En somme, les enquêteurs tels que les juricomptables de ces deux récits fictifs doivent rester à l'affût des nouvelles tactiques que les fraudeurs peuvent inventer pour mettre à exécution et dissimuler leurs plans. Savoir décoder les messages secrets échangés entre les fraudeurs sous une multitude de formes est essentiel.

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

## Qui compte sur vous pendant la saison des impôts?

Vous aurez besoin d'**ImpôtExpert PRO**, le logiciel d'impôt professionnel spécifiquement conçu pour les préparateurs de **déclarations de revenus**, par Logiciel Dr Tax.



- ✓ Homologué TED
- ✓ Disponible pour 20, 40, 60 et 100 déclarations
- ✓ Importe instantanément d'ImpôtRapide®
- ✓ Inclut le soutien téléphonique

Économisez jusqu'à **50 \$** sur votre prochain achat! Cette offre spéciale débute le **14 novembre** et se termine le **12 décembre 2011**.

Achetez-le en ligne en visitant le [www.impotexpert.ca/PRO](http://www.impotexpert.ca/PRO) ou par téléphone au **1-800-663-7829** poste **222**

Pour plus de détails, visitez [www.impotexpert.ca/pro](http://www.impotexpert.ca/pro)

ImpôtExpert PRO  
est un logiciel  
développé par

**DRTAX**  
La compagnie canadienne de logiciels d'impôt

# Nouvelles normes et OSBL

Les organismes sans but lucratif doivent évaluer les avantages et les désavantages du plan comptable qu'ils choisiront de suivre

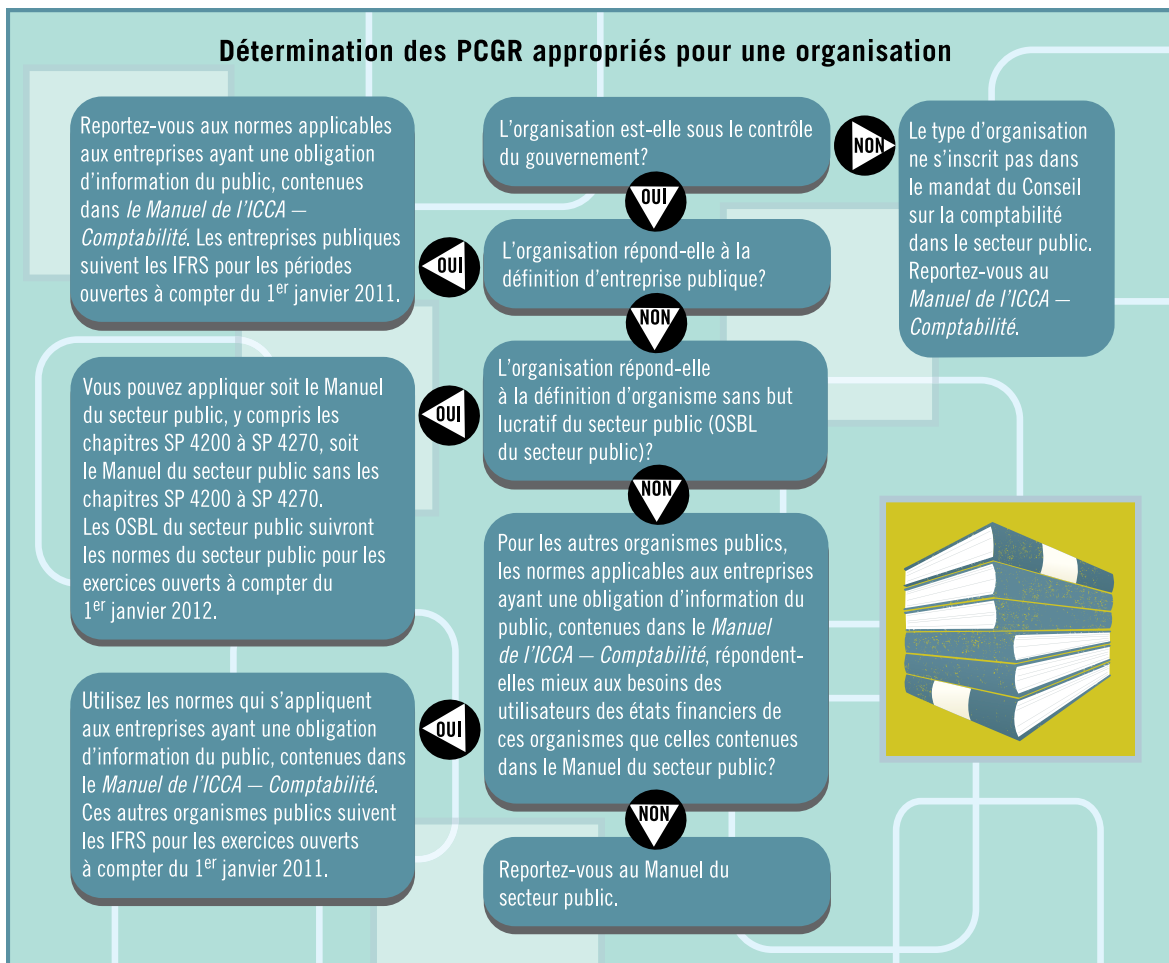
Les référentiels d'information financière ont connu, ces dernières années, d'importants changements dans les secteurs privé et public. Les entreprises ayant une obligation d'information du public sont passées aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et la plupart des entreprises à capital fermé appliquent désormais un référentiel créé spécialement pour répondre à leurs besoins.

Les entreprises du secteur public ont adopté les IFRS, alors que d'autres organismes publics ont commencé à appliquer soit les IFRS, soit les normes du *Manuel de comptabilité*

de l'ICCA pour le secteur public (*Manuel du secteur public* ou MSP). Il ne restait plus qu'une pièce au casse-tête : les organismes sans but lucratif (OSBL).

Joueurs importants au Canada, les OSBL préparent leurs états financiers à l'intention de divers utilisateurs aux besoins très variés.

Certains sont d'envergure internationale et font rapport à des utilisateurs canadiens et étrangers. D'autres sont contrôlés par le gouvernement et s'adressent aux mêmes types d'utilisateurs que d'autres organismes publics comme les universités, les hôpitaux et les collèges. Enfin, d'autres tels les clubs privés servent uniquement leurs membres, ce qui limite les utilisateurs.



Dans le but de répondre aux besoins particuliers des OSBL, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) et le Conseil des normes comptables (CNC) ont travaillé de concert pour parvenir à des décisions avisées et pratiques quant au référentiel d'information financière pour ces entités.

### Décisions importantes – OSBL du secteur public

Le CCSP a déterminé que les OSBL contrôlés par le gouvernement (OSBL du secteur public) devaient appliquer le MSP. Il a toutefois reconnu que certaines questions, telles que la comptabilisation des apports et des collections, y étaient traitées différemment que dans les normes actuellement appliquées par les OSBL du secteur public. De plus, d'autres sujets, comme la comptabilisation des dotations, ne sont pas traités dans le MSP.

Pour faciliter la transition, le CCSP a ajouté des normes particulières pour les OSBL, soit les chapitres de la série 4200, dans le MSP. Les OSBL du secteur public peuvent continuer d'appliquer le MSP, avec ou sans les chapitres de la série 4200. Pour les OSBL du secteur public, ce choix implique des décisions difficiles.

### Classement

Dans le secteur public, les organismes qui sont sous le contrôle du gouvernement sont classés en trois catégories.

Ce classement améliore la comparabilité en orientant les organismes semblables vers un même ensemble de PCGR, qui constitue le référentiel le plus approprié pour eux.

Le diagramme de la page 38 illustre comment un organisme public détermine la catégorie à laquelle il appartient et les PCGR qu'il doit appliquer. On y voit que chaque type d'OSBL est dirigé vers un référentiel donné. Ce n'est qu'après avoir établi la catégorie dont il fait partie que l'OSBL détermine les normes à appliquer.

### Avec ou sans les chapitres de la série 4200

Lorsqu'un organisme s'est assuré qu'il répond à la définition d'un OSBL du secteur public, il peut choisir d'appliquer les normes du MSP, avec ou sans les chapitres de la série 4200. Les deux options présentent des avantages et des inconvénients.

### *Manuel du secteur public, avec les chapitres de la série 4200*

Pour un OSBL du secteur public qui adopte le MSP avec les chapitres de la série 4200, la transition occasionnera moins de changements dans les méthodes comptables et dans la présentation des états financiers.

En effet, pour tout ce qui est déjà couvert dans les chapitres de la série 4200, les méthodes comptables et la présentation des états financiers d'un OSBL du secteur public demeurent inchangées. Seules les questions qui n'y sont pas traitées, dont la comptabilisation des instruments financiers et des avantages sociaux futurs, entraîneront des changements de méthodes comptables lors du passage du *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* au MSP.

En revanche, la comparabilité des états financiers de ces OSBL à ceux des gouvernements et à d'autres organismes publics sera moins bonne. Davantage d'ajustements de consolidation seront donc nécessaires au moment d'inclure les états financiers de ces

OSBL dans le périmètre comptable du gouvernement. L'évaluation de la performance financière peut également poser problème avant et après la consolidation.

### *Manuel du secteur public, sans les chapitres de la série 4200*

De leur côté, les OSBL qui adoptent le MSP sans les chapitres de la série 4200 peuvent devoir effectuer plus d'ajustements comptables lors de la transition. Ils devront probablement modifier leur façon de comptabiliser les apports et de présenter leurs états financiers, en plus de faire des changements pour les questions qui ne sont pas couvertes par les chapitres de la série 4200.

Les états financiers des OSBL qui appliquent le MSP sans les chapitres de la série 4200 sont plus faciles à comparer à ceux des gouvernements et d'autres organismes publics.

L'application d'un référentiel comptable unique facilite aussi la prise de décisions en matière d'attribution des ressources et d'évaluation de la performance. C'est pourquoi, en Colombie-Britanni-

## Les OSBL du secteur public peuvent continuer d'appliquer le Manuel du secteur public, avec ou sans les chapitres de la série 4200.

que, l'État a demandé à tous ses OSBL d'appliquer le MSP sans les chapitres de la série 4200. Les OSBL du secteur public qui adoptent le MSP sans les chapitres de la série 4200 peuvent toujours se référer à ces chapitres pour les questions non traitées dans les autres normes du MSP, mais à la condition que les dispositions s'inscrivent dans le cadre conceptuel qui sous-tend ce manuel.

Ainsi, en ce qui concerne les collections, les chapitres de la série 4200 ne peuvent s'appliquer, car le MSP contient déjà des indications sur les œuvres d'art, trésors historiques et autres éléments semblables. Par contre, les dispositions sur les informations à fournir sur la ventilation des charges peuvent s'appliquer, car elles visent une question non traitée dans les autres chapitres du MSP et elles sont conformes au cadre conceptuel qui le sous-tend.

Pour les OSBL du secteur public, le premier jeu d'états financiers annuels établis selon le MSP sera celui de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. L'adoption anticipée est permise.

### OSBL du secteur privé

Le plan stratégique du CNC énonce la stratégie d'ensemble visant l'établissement de normes distinctes pour les différentes catégories d'entités publiantes : il n'y a pas de formule «passe-partout». Chaque catégorie continuera à avoir le référentiel d'information financière qui répond le mieux aux besoins des utilisateurs des états financiers produits par les entités qui la composent, compte tenu des avantages et des coûts connexes.

Le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* a donc été restructuré et prévoit des parties distinctes pour chaque catégorie d'entité publiante. Les normes comptables de la Partie V appliquées par les OSBL du secteur privé ont été remplacées soit par les «Normes comptables pour les OSBL» (Partie III), soit par les IFRS (Partie I).



## Classement

Un OSBL du secteur privé est défini comme une entité qui n'a normalement pas de titres de propriété transférables et dont l'organisation et le fonctionnement visent exclusivement des fins sociales, éducatives, professionnelles, religieuses, charitables ou de santé, ou toute autre fin non lucrative.

Les membres, les auteurs d'apports et les autres pourvoyeurs de ressources d'un OSBL ne reçoivent, en leur qualité, aucun rendement financier directement de l'organisme. Seule une entité du secteur privé qui répond à la définition d'un OSBL peut appliquer les normes de la Partie III.

## Partie III ou IFRS

Le CNC a déterminé que, vu leur diversité, les OSBL du secteur privé pourront choisir d'adopter soit les «Normes comptables pour les OSBL» (Partie III), soit les IFRS (Partie I).

Ces deux référentiels étant très différents, il est recommandé aux OSBL d'examiner attentivement les incidences du modèle d'information financière choisi. Dans le secteur privé comme dans le secteur public, ce choix implique des décisions difficiles pour les OSBL.

## Partie III

Les «Normes comptables en vigueur avant le basculement» de la Partie V et les «Normes comptables pour les OSBL» de la Partie III du *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* comportent des similitudes. Nombre de principes et de concepts qui sous-tendent les deux référentiels qui s'appliquent spécifiquement aux OSBL sont identiques.

Lors de leur passage aux «Normes comptables pour les OSBL», les OSBL du secteur privé pourront continuer d'utiliser les traitements comptables qu'ils appliquent actuellement pour les sujets traités dans les chapitres de la série 4400, à quelques exceptions près. Toutefois, ils devront peut-être modifier leurs méthodes comptables pour les sujets qui n'y sont pas traités, et appliquer les normes de la Partie II. Par exemple, ce sera peut-être le cas pour les avantages postérieurs à l'emploi, les prestations de retraite ainsi que les instruments financiers. Les OSBL qui appliquent les normes de la Partie III devraient donc se familiariser avec les «Normes comptables pour les entreprises à capital fermé» de la Partie II qui

s'appliquent à eux selon leur situation, et demeurer à l'affût des modifications apportées à ces normes.

## IFRS

Un OSBL du secteur privé peut adopter les IFRS. Cette option peut s'avérer intéressante pour les OSBL qui font partie d'une organisation internationale ou qui exercent une grande partie de leurs activités à l'étranger. Toutefois, les OSBL qui choisissent d'appliquer les IFRS plutôt que les normes de la Partie III feront face à d'importantes modifications comptables.

À titre d'exemple, certaines approches permises selon la Partie III ne le sont pas selon les IFRS, notamment en ce qui concerne la présentation des entités contrôlées et apparentées (liées); d'autres exigences régissent des questions telles que les immobilisations corporelles et la présentation des états financiers.

## Les OSBL du secteur privé qui choisissent d'appliquer les IFRS plutôt que les normes de la Partie III feront face à d'importantes modifications comptables.

Pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, les OSBL du secteur privé devront appliquer soit les «Normes comptables pour les OSBL», soit les IFRS. L'adoption anticipée est permise.

## Prochaines étapes

Le CNC et le CCSP ont créé le Groupe de travail mixte sur les OSBL, qui est chargé de passer en revue et de mettre à jour les normes comptables pour les OSBL des secteurs public et privé, tout en préservant, autant que possible, une certaine uniformité entre les deux secteurs. Pour connaître l'avancement des travaux de ce groupe, visitez [www.psab-ccsp.ca](http://www.psab-ccsp.ca) et [www.cnccanada.org](http://www.cnccanada.org).

Brian Barrington, CA, est consultant auprès du Conseil des normes comptables (CNC). Jim Keates, CA, MBA, est directeur de projets au Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP). Les deux CA appuient de leur expertise les travaux du Groupe de travail mixte sur les OSBL, créé par le CNC.

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

## Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien

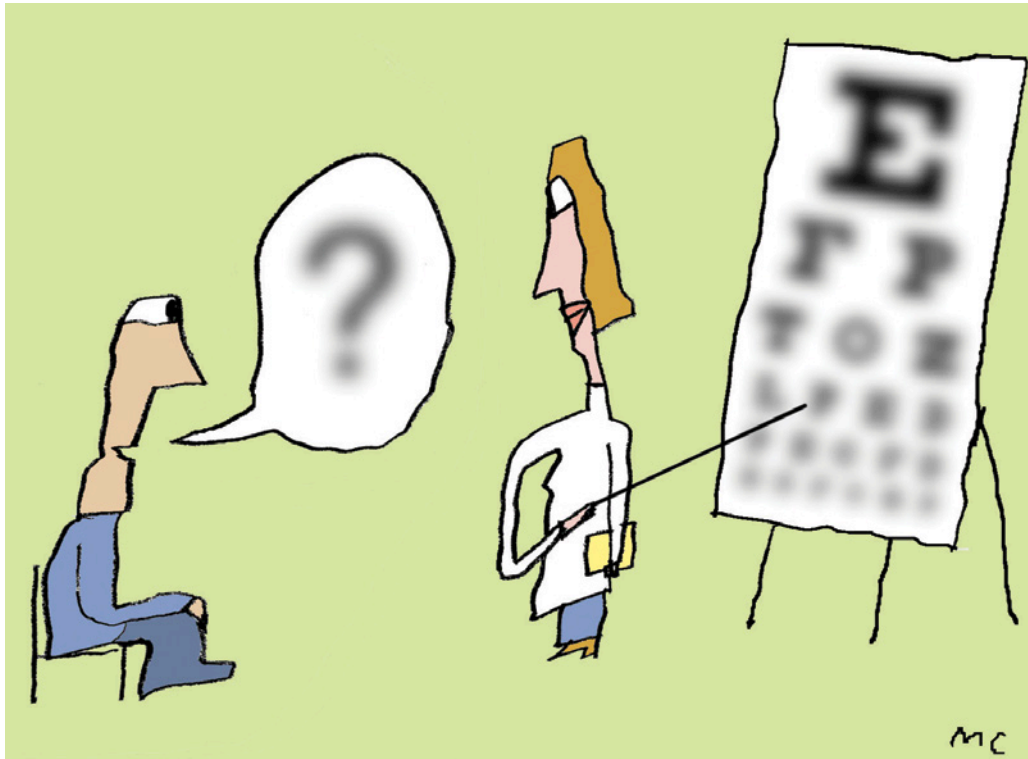


Faites connaître votre entreprise à plus de  
125 000 lecteurs

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

## Une clause qui demeure nébuleuse

Encore imprécise, la clause de révision de prix (CRP) fait planer la menace de ponctions fiscales imprévues



Les remarques incidentes de la Cour d'appel fédérale dans l'arrêt *St. Michael Trust Corporation c. Sa Majesté La Reine* (C.A.F. 2010 D.T.C. 5189) pourraient, par inadvertance, avoir rendu caduques les clauses de révision de prix (CRP) utilisées dans les opérations de gel successoral.

Beaucoup de commentaires ont été faits sur l'élément central de cette affaire, soit une redéfinition des critères de résidence d'une fiducie aux fins fiscales.

Les remarques implicites de la Cour sur les CRP ont peu retenu l'attention, car la décision relative à l'affaire *St. Michael Trust* n'avait pas été fondée sur ce point. Or, ces remarques pourraient avoir de profondes répercussions en matière de planification successorale.

MIKE CONSTABLE

Qu'est-ce qu'un gel successoral?

Un gel successoral fonctionne généralement comme suit : M. X détient 100 % des actions ordinaires d'une société ayant une juste valeur de marché de 1 M\$. Il échange ses actions ordinaires contre des actions privilégiées d'une valeur déterminée de 1 M\$ également. Les actions privilégiées sont habituellement assorties d'une CRP. Une fiducie familiale souscrit ensuite les actions ordinaires de la société pour une contrepartie symbolique en trésorerie.

La position de l'Agence du revenu du Canada (ARC) sur les CRP, énoncée dans le bulletin d'interprétation IT-169 – *Clauses de rajustement du prix*, est fondée sur l'affaire *Guilder News Co. (1963) c. Sa Majesté La Reine* (C.A.F. 1973 D.T.C. 5048). Selon les CRP standards, si l'ARC détermine que la juste valeur de marché des actions privilégiées est supérieure ou inférieure au prix prévu, le prix par action est

révisé rétroactivement pour tenir compte de l'excédent ou du déficit établi par l'ARC. On inclut traditionnellement les CRP dans les «gels d'actions» pour prévenir les problèmes liés aux avantages conférés aux actionnaires.

Il s'ensuit, comme le montrent les faits dans l'affaire *St. Michael Trust*, qu'en l'absence d'une décision définitive sur la juste valeur de marché des actions privilégiées par l'ARC, la CRP standard n'est pas déclenchée, ce qui peut entraîner des incidences fiscales imprévues.

#### Description de l'affaire *St. Michael Trust*

L'affaire *St. Michael Trust* se résume comme suit : en 1996, M. Dunin (Dunin) et Garron Holdings Ltd. détenaient en parts égales les actions ordinaires de PMPL Holdings Inc. PMPL détenait la totalité des actions ordinaires de deux sociétés exploitantes.

En 1998, Dunin a transféré ses actions ordinaires de PMPL dans une société de portefeuille sous son contrôle (Dunin Holdings), avec imposition différée. Un gel successoral a ensuite eu lieu, au terme duquel les actions ordinaires de PMPL ont été «gelées» en actions privilégiées d'une valeur totale de 50 M\$. Deux nouvelles sociétés de portefeuille canadiennes ont alors été formées, soit New Garron Holdings et New Dunin Holdings, et elles sont devenues les actionnaires ordinaires de PMPL.

Les actionnaires de New Garron Holdings et de New Dunin Holdings étaient respectivement Fundy Settlement (la fiducie Garron) et Summersby Settlement (la fiducie Dunin).

Les deux fiducies ont été créées à l'étranger par un non-résident sans lien de dépendance. Leur fiduciaire sans lien de dépendance commun, *St. Michael Trust Corp.*, était résident de la Barbade.

Cette réorganisation visait à faire en sorte que la croissance future de PMPL ne soit pas imposée au Canada, et ce, en vertu de l'*Accord Canada-Barbade* en matière d'impôt sur le revenu, puisque la croissance des actions ordinaires reviendrait indirectement aux fiducies Garron et Dunin, toutes deux résidentes de la Barbade. Comme ce ressort territorial n'impose pas les gains en capital, une partie importante du produit de la vente des actions ne serait donc pas du tout imposable.

#### Vente de participations et imposition des gains

En 2000, un acheteur indépendant a évalué PMPL à 532 M\$. L'acheteur devait verser 482 M\$ pour acquérir une participation indirecte dans PMPL, tandis que Dunin et la fiducie Dunin conserveraient une participation de 50 M\$ après clôture. Les fiducies Dunin et Garron ont vendu leurs participations respectives dans New Dunin Holdings et New Garron Holdings au coût total de 457 M\$.

Conformément à l'article 116 de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (dans sa version de l'époque), l'acheteur a retenu environ 152 M\$ sur le produit de la vente revenant aux deux fiducies de la Barbade, somme qu'il a remise à l'ARC.

Les fiducies Dunin et Garron étant des résidentes de la Barbade, *St. Michael Trust* a fait valoir que leurs gains en capital étaient exonérés de l'impôt canadien en vertu de l'*Accord Canada-Barbade*. Les fiducies Garron et Dunin ont produit des déclarations de reve-

nus au Canada pour l'année d'imposition afin de demander une exonération de leurs gains en capital importants et d'obtenir un remboursement d'impôts égal au montant retenu par l'acheteur et remis à l'ARC. Le ministre a rejeté ces demandes et a établi en conséquence les cotisations de *St. Michael Trust*.

En cas de rejet de son principal argument, la Couronne avait avancé un argument subsidiaire visant à prouver que les fiducies Dunin et Garron étaient résidentes du Canada et que leurs gains en capital étaient assujettis au fisc canadien.

#### Statut des fiducies non résidentes selon la Loi de l'époque

La Couronne a fait valoir que, selon l'article 94 de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (dans sa version de l'époque), les fiducies non résidentes étaient réputées être résidentes canadiennes.

Cet argument ne pouvait être évoqué que si les fiducies Garron et Dunin acquéraient directement ou indirectement des biens auprès d'un bénéficiaire résidant au Canada ou d'une personne

## On inclut traditionnellement les clauses de révision de prix (CRP) dans les «gels d'actions» pour prévenir les problèmes liés aux avantages conférés aux actionnaires.

liée à ce bénéficiaire (critère de la contribution). Garron et Dunin étaient bénéficiaires de leurs fiducies familiales respectives résidentes à l'étranger. Garron Holdings et Dunin Holdings étaient chacune liées aux fins fiscales à Garron et Dunin, respectivement. Ainsi, pour que le critère de la contribution soit satisfait, les fiducies Garron et Dunin devaient avoir acquis des biens directement ou indirectement, de quelque manière que ce soit, des sociétés de portefeuille Garron et Dunin, respectivement.

La valeur du gel successoral, soit 50 M\$, faisait aussi partie des questions litigieuses. Les contribuables avaient obtenu une évaluation professionnelle lors de la réorganisation en 1998.

Un expert de la Couronne avait à l'époque évalué PMPL à 102 M\$. La Cour canadienne de l'impôt et la Cour d'appel fédérale ont jugé implicitement que la valeur de 50 M\$ attribuée au gel en 1998 était inférieure à sa valeur réelle, étant donné que PMPL a été vendue pour un montant total de 532 M\$ moins de deux ans plus tard.

#### L'arrêt *Kieboom* à titre de référence

L'arrêt *Kieboom* (C.A.F. 1992 D.T.C. 6382) étaye la proposition bien établie selon laquelle un transfert de valeur entre des catégories d'actions peut entraîner un transfert économique indirect de biens.

Dans l'affaire *St. Michael Trust*, par exemple, lorsque Dunin Holdings et Garron Holdings ont gelé la juste valeur de marché des actions ordinaires à 50 M\$, compte tenu du fait que la juste valeur de marché réelle se chiffrait plutôt à 102 M\$ lors de la réorganisation, ces deux sociétés ont transféré une valeur de 52 M\$ aux détenteurs des actions ordinaires de PMPL, soit New Dunin Holdings et New Garron Holdings.

D'après l'arrêt *Kieboom*, Dunin Holdings et Garron Holdings ont clairement transféré indirectement des biens à New Dunin



Holdings et à New Garron Holdings, respectivement. La Cour d'appel fédérale est ensuite allée plus loin dans l'application de l'arrêt *Kieboom*.

Elle a déterminé que Dunin Holdings et Garron Holdings ont bel et bien transféré des biens indirectement, «de quelque manière que ce soit», aux fiducies Dunin et Garron, en accroissant la valeur des actions détenues par ces deux fiducies dans New Dunin Holdings et New Garron Holdings, respectivement.

Par conséquent, le critère de la contribution était satisfait du fait que Dunin Holdings et Garron Holdings, liées respectivement à Dunin et à Garron, soit les bénéficiaires de leur propre fiducie familiale à la Barbade, ont transféré des biens aux fiducies Dunin et Garron, respectivement. Selon l'article 94, elles sont donc réputées être des fiducies résidentes du Canada assujetties à l'impôt canadien sur les gains en capital réalisés à la vente de PMPL.

#### Différence entre les affaires *St. Michael Trust* et *Kieboom*

La principale distinction entre les affaires *St. Michael Trust* et *Kieboom* est la suivante : il n'y avait aucune CRP dans le cas de *Kieboom*.

Dans le cas de *St. Michael Trust*, si la CRP avait été déclenchée, il n'y aurait pas eu sous-évaluation des actions ordinaires de PMPL en 1998.

Par conséquent, il n'y aurait pas eu de transfert économique de valeur faisant intervenir le critère de la contribution prévu par l'article 94, en vertu duquel Dunin et Garron sont réputées être des fiducies résidentes canadiennes. La Cour d'appel fédérale a statué que la CRP n'a pas été déclenchée parce que l'ARC n'a jamais déterminé la juste valeur de marché des actions ordinaires de PMPL.

Voilà une indication très claire d'un problème de libellé standard des CRP qui, en corollaire, signifie que l'affaire *St. Michael Trust* fait ressortir une limite importante de l'arrêt *Gulder Newsco* (1963) quant au mécanisme de protection des CRP. Les activités de cotisation de l'ARC à cet égard ont pris de l'ampleur relativement

à d'autres gels successoraux depuis l'arrêt *St. Michael Trust*. (Voir la décision de l'ARC 2010-0366301I7.)

#### Conclusion et recommandation de l'auteur

À la lumière de ce qui précède, le libellé standard des CRP doit être révisé afin que la clause soit déclenchée, que l'ARC ou une autre autorité ait ou non rendu une décision concernant la juste valeur de marché.

Si le milieu juridique n'effectue pas ce changement fondamental, l'ARC aura le pouvoir d'imposer une cotisation à toute personne morale effectuant un gel successoral à titre de cession économique imposable, entraînant d'autres conséquences fiscales imprévues.

Comme la jurisprudence l'indique, seuls les tribunaux peuvent juger d'un libellé acceptable pour une CRP. Il est à espérer que la décision prochaine de la Cour suprême du Canada dans l'affaire *St. Michael Trust* clarifiera cette question, même si cela est peu probable, compte tenu du caractère incident des remarques for-

## Les activités de cotisation de l'Agence du revenu du Canada ont pris de l'ampleur relativement à d'autres gels successoraux depuis l'arrêt *St. Michael Trust*.

mulées par les tribunaux inférieurs sur les CRP. Le milieu fiscal et juridique devra sans doute attendre d'autres litiges pour obtenir des éclaircissements sur le libellé approprié de CRP permettant de protéger l'auteur du gel contre le risque de cession économique.

Manu Kakkar, CA, CGA, M. Fisc., TEP, est membre du Tax Specialist Group, le plus important réseau de conseillers fiscaux indépendants au Canada.

Jo-Anne Demers, LL.B., est associée du cabinet Clyde & Cie Canada s.e.n.c.r.l./Clyde & Co. Canada LLP, et elle est responsable de cette rubrique.



## DIFFICILE DE TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE?

NOUS POUVONS VOUS AIDER - AVEC LES OUTILS ET RESSOURCES EN LIGNE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DE L'ICCA

Vous n'avez qu'à aller à [www.icca.ca/travailvie](http://www.icca.ca/travailvie).



Travail Vie personnelle

# Le programme de stage CA

*Une nouvelle façon de former les leaders de demain*

*Nos étudiants CA sont enthousiastes et désireux d'apprendre, et leur rendement est supérieur à celui auquel nous nous attendrions normalement à leur niveau.*

*Janice Madon, CA, vice-présidente principale et chef de la vérification - Financière Manuvie*

Un nouveau programme de stage CA permet à votre organisation de former des étudiants CA. Vous pourrez ainsi recruter les étudiants les plus prometteurs, et former des leaders potentiels auxquels vous apprendrez, dans le cadre même de leur stage, les rouages de votre organisation et de votre secteur d'activité.

Déjà réputé pour ses connaissances, son intelligence, ses compétences et son intégrité, le CA parfait pour votre entreprise est celui qui aura appris à bien la connaître.

**Visitez le site [maitredestage.ca](http://maitredestage.ca).**

*Vous verrez comment le nouveau processus d'agrément vous permet de commencer sans plus tarder à investir dans l'avenir de votre organisation.*



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

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

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

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

Pour plus de détails, visitez-nous sur [www.bcgo.ca](http://www.bcgo.ca) ou contactez Émilie Thouin Vincent au 514-388-3888.



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

**15 ANS**

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](http://www.groupebjc.com).

CERTIFICATION  
EXPERTISE COMPTABLE  
NORMES CANADIENNES  
IFRS



**Éric Moïse, CA**  
Consultant en contrôle qualité

(514) 926 3742

moise-eric@videotron.ca

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

## 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

**LIW**  
CONSULTANTS

Tél.: (514) 484-5160

Télec.: (514) 484-5453

Courriel: [info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca)

[www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)

## L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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

**LIW**  
CONSULTANTS  
Depuis 1986

Tél.: 514 484-5160 Téléc.: 514 484-5453  
[info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca) [www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)



**RDBASE.NET**

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

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises  
avec la corrélation des coûts

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

Support et formation compréhensive disponible

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

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





**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](http://www.meuk.net)

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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

## Fiscalité américaine et internationale

**Services offerts :**

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

**Ressources :**

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

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



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

---

**FIRME D'ACTUAIRES  
ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE**

418 627-4095 | 1 866 877-7782 | [www.cgasconseil.ca](http://www.cgasconseil.ca)

Rod K. Tanaka, C.A.

## TANAKA ASSOCIATES

*Conseillers en recrutement de spécialistes*

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

### SERVICES COMPTABLES

**CA, CGA, de 3 à 5 années d'expérience** désireux(se) de créer son cabinet progressivement tout en ayant un salaire d'appoint dans la région de Terrebonne. Communiquer par courriel à l'adresse suivante : [dominique\\_racine@bellnet.ca](mailto:dominique_racine@bellnet.ca).

### OCCASIONS D'AFFAIRES

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

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

Pour plus de renseignements,  
communiquez avec Darcey Romeo  
au 416-204-3257.



Joyeuses Fêtes  
de la part de toute  
l'équipe de

**CA**  
magazine

# CA | SOURCE

## **Vous désirez recruter des comptables agréés?**

Offrez des postes à plus de 77 000 CA

Publicité très ciblée

Accès immédiat à une banque de CV  
correspondant à vos besoins

*Il n'a jamais été aussi facile de recruter  
les meilleurs professionnels de la finance  
au Canada!*



**Pour de plus amples informations,  
visitez [www.casource.com](http://www.casource.com)**



## Innovation : des idées neuves, et vite!

**L**e principal problème structurel de l'économie canadienne réside dans la faible croissance de sa productivité, l'une des pires performances de tous les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Depuis 25 ans, ce problème se traduit par un écart croissant entre le PIB par habitant du Canada et celui des États-Unis.

Cette faible croissance de la productivité n'est pas attribuable à une carence des investissements ou encore à des problèmes de main-d'œuvre, puisque le pays fait bonne figure sur ces deux plans. Notre économie souffre plutôt de carences majeures au chapitre de l'innovation.

Les gouvernements sont conscients du problème, mais les initiatives qu'ils ont mises de l'avant depuis des décennies pour y remédier ont été inefficaces. Ils ont surtout succombé au lobby de la recherche et du développement (R-D), y investissant des milliards \$, sans pouvoir marquer un virage sur le plan de la productivité.

### R-D et innovation : un lien ténu

Le Canada est l'un des pays de l'OCDE dont le gouvernement soutient le plus les activités de R-D des entreprises. Paradoxalement, les dépenses de celles-ci sur ce plan par rapport au PIB sont parmi les plus basses des pays de l'OCDE.

Contrairement aux idées reçues, il n'a jamais été démontré qu'un soutien massif à la R-D stimulait l'innovation. Les secteurs qui en font beaucoup et qui obtiennent le plus d'aide financière gouvernementale ne représentent qu'une très petite partie du PIB, comme le secteur des technologies de l'information et des communications (moins de 4 % du PIB) et le secteur pharmaceutique (moins de 1 %). Si l'on y ajoute l'aérospatiale, la chimie et les matériaux de base, le total ne dépasse pas 10 %, alors que le problème de productivité se situe dans l'autre 90 % de l'économie.

### Faire plus avec moins

Le défi du Canada consiste plutôt à insuffler, au sein des centaines de milliers d'entreprises canadiennes, une dynamique

d'amélioration continue de la productivité. La concurrence devrait pouvoir stimuler cette amélioration. Au Canada, cette concurrence ne suffit pas. Comment faire davantage? Il s'agit avant tout d'une question de culture. Les Canadiens ne recherchent pas l'excellence et se satisfont trop souvent du statu quo. Ottawa devrait développer des programmes qui incitent les entreprises à surpasser leurs concurrents.

### Encourager les initiatives privées

Plus du quart de l'économie canadienne est aussi soumise aux règles des Conseils du Trésor, c'est-à-dire au contrôle strict des gouvernements : administration publique, sociétés d'État, secteurs de l'éducation, de la santé, etc. Même si ces règles sont efficaces pour assurer un contrôle des dépenses, elles ne contribuent pas à la croissance de la productivité,

**Nous devons sortir des sentiers battus, viser l'ensemble de l'économie et créer plus d'émulation.**

et la bureaucratie tue l'initiative individuelle. Par exemple, afin d'éviter le double emploi jugé onéreux, les règles des Conseils du Trésor imposent des monopoles dans tous les secteurs d'activité qu'ils supervisent et ferment la porte à la concurrence, vecteur important de nouvelles idées. Les gouvernements stimuleraient grandement la productivité s'ils faisaient davantage confiance au secteur privé et à la concurrence dans les secteurs relevant de leur compétence.

### Vivement de nouvelles idées!

Nous devons retourner à la table à dessin. Le rapport Jenkins, rendu public il y a quelques semaines, n'a pas osé formuler cette recommandation.

Nous devons sortir des sentiers battus, viser l'ensemble de l'économie et créer plus d'émulation, ce qui amènerait les entreprises à mieux servir leurs clients par une meilleure utilisation de leurs ressources. En attendant que le Canada renverse la tendance sur le plan de la productivité, le gouvernement devrait repenser ses programmes.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.





# L'argent est roi

**Les propriétaires d'entreprise savent que l'argent est roi. En optimisant la gestion de leur trésorerie, les entreprises améliorent considérablement leur fonctionnement et leur résultat net.**

Le guide Outils de gestion de trésorerie destiné aux PME est un ouvrage de référence incontournable qui couvre des sujets clés, tels que :

- Conseils et techniques pour optimiser la gestion de trésorerie
- Fondements de la gestion de trésorerie
- Gestion de la trésorerie à l'aide d'une budgétisation efficace
- Optimisation de la gestion de trésorerie par un examen rigoureux du cycle des ventes
- Structure financière et niveau d'endettement

Un guide pratique et facile à comprendre qui donne des conseils, présente des études de cas, contient des feuilles de travail et des listes de contrôle — et un CD en prime!

## **Outils de réussite CA**

Pour les entreprises et les propriétaires d'entreprise

Un outil de référence indispensable rédigé par des professionnels chevronnés.

Vous ne serez plus jamais à court de ressources ou d'options.

Pour en savoir plus ou pour commander, allez à [boutiqueCA.ca/OutilsdereussiteCA](http://boutiqueCA.ca/OutilsdereussiteCA)



Commandité par la





# Gardez la tête hors de l'eau.

La formation dont vous avez  
besoin, selon votre disponibilité.

Trouver le temps pour du perfectionnement professionnel de qualité n'est pas facile. Grâce à l'Académie Deloitte, vous pouvez suivre des cours rapidement et facilement, en tout temps, et n'importe où.

Visitez [www.academiedeloitte.ca](http://www.academiedeloitte.ca) pour plus de renseignements.



**Deloitte.**