

CA
magazine

Pionnières
en affaires 9

La réorganisation
d'une équipe 46

Une commission Kay
pour le Canada 60

décembre 2012

www.camagazine.com

Numéro spécial



LES FEMMES ET LA PROFESSION


LE BILAN... APRÈS 90 ANS

Convention de poste-publiation n° 45024-01-10000



Les femmes CA et les postes de haute direction p. 20

Franchir les obstacles p. 28 Un petit coup de pouce p. 34



Reconnu pour développer des relations durables, BDO offre à ses clients des conseils pertinents qui répondent réellement à leurs besoins.

NOUS BÂTISSONS DES RELATIONS À LONG TERME.

Grâce à notre réseau de plus de 100 bureaux répartis d'un bout à l'autre du pays, nous établissons des liens privilégiés avec nos clients de toutes les régions.

BDO. AU-DELÀ DE VOS ATTENTES.

Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils

www.bdo.ca

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



Décembre 2012 Volume 145, n° 10

Rédacteur en chef
Directrice artistique
Directeur artistique adjoint
Rédactrices principales

Okey Chigbo
Bernadette Gillen
Kevin Pudsey
Bernadette Kuncevicus
Tamar Satov

Rédactrice
Rédactrice-révisure
Rédactrice en chef
édition Internet

Yvette Trancoso
Marie-Josée Boucher
Margaret Craig-Bourdin

Producteur, édition Internet
Adjointe à la rédaction

Alan Vintar
Harriet Bruser

Directrice de la traduction
Collaborateurs

Suzanne Mondoux
Steve Brearton

Michael Burns, MBA, CA
John Tabone, MBA

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

Certification Yves Nadeau, CA
Droit Jo-Anne Demers, BA, LLB
Évaluation d'entreprises Stephen Cole, CBV, FCA
Fiscalité Jay Hutchison, CA
Formation Karim Jamal, PhD, FCA
Fraude David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI
Gestion de cabinet Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
Informatique Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA
Insolvabilité Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
Planification financière Garnet Anderson, CFA, CA
Recherche et normes Ron Salole, vice-président, Normalisation
Ressources humaines Sandra Oliver, MIR, MBA

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 Philip Gaunce, CA
Nancy Cheng, FCA Michel Magnan, FCA

Toronto : 277, rue Wellington Ouest (Ontario) M5V 3H2.
Tél. : 416-977-3222. Téléc. : 416-204-3409.

Montréal : 680, rue Sherbrooke Ouest, 17^e étage (Québec)
H3A 2S3. Tél. : 514-285-5002. Téléc. : 514-285-5695.

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

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

Courriel camagazine@cica.ca

lettres.camagazine@cica.ca
annonces.camagazine@cica.ca

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de l'Institut. Copyright 2012.

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

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



Femmes au travail

Au fil des ans, la situation des femmes a changé sur le marché du travail. Qu'en est-il au sein de la profession?

Selon un rapport spécial publié par le Groupe Financier Banque TD il y a quelques années, les niveaux d'instruction et d'expérience professionnelle des femmes ont progressé depuis 1980, et la féminisation de professions traditionnellement à prédominance masculine n'a cessé de croître. Cette étude souligne aussi que plus de femmes que d'hommes s'inscrivent à l'université (en 2004, 62 % des B.A. ont été obtenus par des femmes), et qu'elles sont de plus en plus nombreuses à travailler dans le secteur des services.

Étant donné que la mondialisation et le vieillissement de la population feront de ce secteur un vecteur important de croissance, le rapport indique que la présence grandissante des femmes dans celui-ci les amènent à jouer un rôle économique essentiel. La profession de CA n'échappe pas à ces bouleversements.

Les sondages menés par la profession montrent que les femmes CA sont à l'avant-scène des changements qui surviennent au pays. Actuellement, environ 50 % des nouveaux candidats à la profession de CA sont des femmes, comparativement à 23 % il y a 30 ans. De 2009 à 2011, les meilleurs résultats globaux à l'EFU ont été obtenus par des femmes. L'an dernier, les récipiendaires de la médaille d'or du Gouverneur général pour le meilleur résultat au Canada et de toutes les médailles d'or régionales étaient des femmes.

Quelle est l'incidence de ces changements sur la profession? L'obstacle culturel à la promotion des femmes a-t-il disparu? Ce numéro spécial consacré aux femmes CA traite de ces questions. Dans notre article vedette intitulé «Les femmes et la profession» (p. 20), Rosalind Stefanac signale que, bien que les perspectives des femmes soient meilleures qu'il y a 20 ans, subsistent encore «des défis particuliers pour les femmes CA qui veulent gravir les échelons».

Le deuxième article de fond («Franchir les obstacles», p. 28) traite des barrières que les femmes rencontrent actuellement. L'auteure Sandra E. Martin s'intéresse notamment au fait que les femmes négligent de bâtir des relations qui favoriseraient leur progression dans l'organisation, et aux préjugés inconscients qui freinent leur avancement. Dans le troisième article de fond («Un petit coup de pouce», p. 34), Rosalind Stefanac souligne qu'avoir quelqu'un qui vante ses mérites dans les plus hautes sphères de la direction pourrait être l'élément clé pour parvenir au sommet.

Le présent numéro comprend aussi les rubriques sur la fraude, la fiscalité, les ressources humaines, la planification financière personnelle et l'évaluation d'entreprise. N'oubliez pas de lire la rubrique «Que sont-ils devenus?» pour découvrir à quoi Sheila Fraser consacre son temps depuis qu'elle n'est plus sous les projecteurs.

Okey Chigbo, rédacteur en chef



avant-scène

6 BOÎTE AUX LETTRES

8 PERSONNALITÉS

La CA Debbie Donelle a ouvert une boutique de lingerie qui aide les clientes à regagner leur confiance en elles.

9 CHIFFRIER Pionnières • AU BOULOT Homophobie en milieu de travail

10 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Déséquilibre tenace • Une promotion, la meilleure assurance contre les départs • Café et boulot • Les pays les plus favorables à la croissance des entreprises

11 MOMENTS MARQUANTS Beata Tolley, copropriétaire de Moon Curser Vineyards et son accord fromage-vin favori •

ENTRE GUILLEMETS • IL Y A 45 ANS

12 TROUVAILLES La BeoPlay A9 •

TOUT LE MONDE EN PARLE

Janice Baker, directrice générale de la ville de Mississauga

13 OBSERVATIONS Miser sur le capital humain pour réussir une fusion

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Femmes au travail

60 PERSPECTIVES

Une commission Kay pour le Canada



articles de fond

20 Les femmes et la profession

Les possibilités d'avancement se sont grandement améliorées pour les femmes CA, mais il reste encore beaucoup à faire pour qu'elles occupent, autant que les hommes, des postes de direction.

PAR ROSALIND STEFANAC

28 Franchir les obstacles

Accorder une promotion à une femme favorise nettement la croissance des affaires. Votre carrière stagne? Apprenez à repérer et contourner les obstacles qui vous empêchent d'avancer.

PAR SANDRA E. MARTIN

34 Un petit coup de pouce

Au travail comme ailleurs, tout est possible, à condition de pouvoir compter sur les bons collaborateurs. Voilà qui donne à réfléchir aux femmes CA.

PAR ROSALIND STEFANAC

VOITURE DE RÊVE. OFFRE DE RÊVE.

— OFFRE EXCLUSIVE À L'ICCA —



Genesis 5.0L R-Spec à injection directe montrée

Profitez des avantages de notre offre spéciale exclusive avec l'ICCA et économisez jusqu'à 4 800 \$ par véhicule après taxes, et épargnez encore plus en profitant également de nos rabais actuels du fabricant. Pour les détails visitez : HyundaiCanada.com/offreicca

LE MODÈLE GENESIS 5.0L R-SPEC 2012 À INJECTION DIRECTE COMPREND :



Le moteur V8 Tau génère une puissance de 429 chevaux*.



Système de navigation avec écran de 8 po et caméra de recul.



Système ambiophonique Logic 7 Lexicon® avec 17 haut-parleurs.

GARANTIE
5 ANS
100 000 KM
GARANTIE GLOBALE LIMITÉE**

5 ans/100 000 km – Garantie globale limitée
5 ans/100 000 km – Groupe motopropulseur
5 ans/100 000 km – Garantie sur les émissions

GENESIS

HyundaiCanada.com/offreicca

MC Les noms, logos, noms de produits, noms des caractéristiques, images et slogans Hyundai sont des marques de commerce appartenant à Hyundai Auto Canada Corp. ♦ Prix du modèle montré n'inclut pas les économies de l'offre spéciale exclusive à l'ICCA (Genesis 2012 5.0L R-Spec) : 55 259 \$. Le prix du modèle montré comprend les frais de livraison et de destination de 1 760 \$, frais d'enregistrement, d'assurance, d'immatriculation, PPSA et toutes les taxes applicables en sus. Les frais de livraison et de destination comprennent les frais de transport et de préparation, d'administration du concessionnaire et un plein de carburant. ∞ Les membres de l'ICCA recevront l'offre spéciale exclusive sur les berlines Genesis 2012, Equus 2012 et Veracruz 2012 neufs qui leur donnera jusqu'à 4 800 \$ d'économie. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA doit être déduite après les taxes. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA peut être combinée à toute autre offre de rabais actuel offerts sur les véhicules sélectionnés (mentionné ci-haut) au moment de l'achat. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA est offerte aux membres actuels en règles et à un membre de sa famille immédiate ayant atteint l'âge de la majorité et qui réside à la même adresse. Aucun échange de véhicule requis. Visitez HyundaiCanada.com/offreicca pour les détails. ∞ Offres valides pour une durée limitée et sous réserve de changement ou d'annulation sans préavis. Détails chez votre concessionnaire. Les stocks sont limités. Le concessionnaire pourrait devoir commander le véhicule. ** La garantie globale limitée de Hyundai couvre la plupart des pièces du véhicule contre les défauts de fabrication sous réserve du respect des conditions normales d'utilisation et d'entretien. * Puissance avec essence super.

rubriques

38 Fraude

Vous avez détecté une fraude dans votre entreprise?
Voici ce que vous devez faire avant d'appeler la police.

Par Cameron Field et David Malamed

42 Évaluation d'entreprises

Il semble que les tests de dépréciation de la fin de 2012 ne seront pas aussi fiables qu'avant. Par Alan Lee et Molly Yuan

46 Ressources humaines

Pour rendre une équipe efficace, il faut souvent la réorganiser sur de nouvelles bases. Par Sandra Oliver

48 Fiscalité

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a de larges pouvoirs, mais les contribuables ont droit à un traitement équitable.

Par Justin Kutyan et Pooja Samtani

52 Planification financière personnelle

Quel est le meilleur moment pour vendre un placement? Par Tom Bradley et Scott Ronalds



8



42

actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

19 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

56 SERVICES PROFESSIONNELS

57 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

58 PETITES ANNONCES

Le mot de la fin

54 US ET COUTUMES Nice, France

54 QUE SONT-ILS DEVENUS? Sheila Fraser

55 LES INDISPENSABLES Sarah Davis, de Loblaws



52

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

DONNEZ NOTRE NOUVEAU NUMÉRO À VOS CLIENTS.

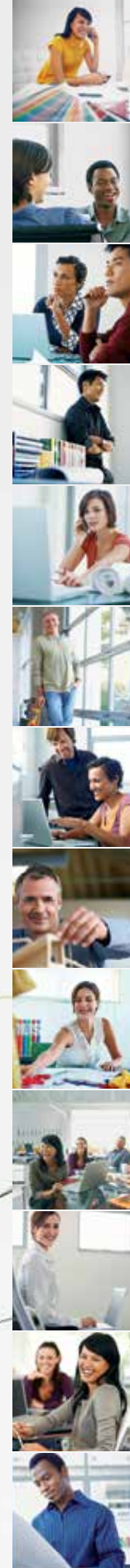


Accueillez la nouvelle génération de Simple Comptable : Sage 50 est arrivée.

Vos clients comptent sur vous pour les guider. Nous pouvons vous aider à être de bon conseil. Recommandez Sage 50 (anciennement Simple Comptable) et Sage ERP 300 (anciennement Sage ERP Accpac). Ces solutions d'affaires clé en main sont encore meilleures. Elles offrent à vos clients la transparence nécessaire qui permet de prendre les bonnes décisions et ainsi mieux gérer les processus d'affaires. Vous avez des questions? Vous avez notre numéro.

» [Obtenez gratuitement le guide « Comment aider vos clients » de Sage 50 et notre gamme complète de solutions de gestion sur \[sageaujourd'hui.ca/comptabilité\]\(http://sageaujourd'hui.ca/comptabilité\)](#)

© 2012 Sage Software, Inc. et entités affiliées. Tous droits réservés.





Boîte aux lettres

UN CHANGEMENT APPRÉCIÉ

Félicitations pour la présentation nettement améliorée! D'habitude, je ne fais que feuilleter le magazine, mais, si je ne m'abuse, je l'ai lu en entier pour la première fois. Il est beaucoup plus clair et concis.

Continuez votre bon travail!

John Fitzpatrick, CA (retraité)

Niagara Falls (Ontario)

RÉGIMES DE RETRAITE : UNE TEMPÊTE À L'HORIZON?

Dans son article intitulé «SOS retraite» (Planification financière personnelle, octobre 2012), Mark Yamada donne, en la simplifiant, une représentation fautive du problème des régimes de retraite dans la fonction publique.

Il cite l'exemple d'un retraité qui a seulement cotisé 50 000 \$ et qui reçoit des prestations totalisant 960 000 \$. L'auteur précise toutefois que l'employeur a versé la même somme. Si c'est le cas, les cotisations se chiffrent à 100 000 \$ plutôt qu'à 50 000 \$. Toutes les prestations offertes par l'employeur font partie de la rémunération de l'employé lorsqu'il travaille. Elles ne sont pas gratuites.

Il faut aussi tenir compte du report d'une partie de la rémunération en échange d'avantages futurs dans la fonction publique. En fait, un emploi dans la fonction publique offre une sécurité d'emploi, un régime de retraite et bien souvent, un salaire immédiat nettement plus bas.



La fonction publique ne peut simplement pas se permettre d'offrir les rémunérations du marché aux professionnels. Si M. Yamada avait raison, les nouveaux CA se presseraient tous à la porte de la fonction publique, ce qui n'est jamais arrivé. Les CA qui acceptent un poste dans la fonction publique reçoivent un salaire nettement inférieur à ceux offerts par le secteur privé. Il arrive que celui-ci débauche des

employés de la fonction publique, ce qui l'oblige toutefois à augmenter considérablement leur rémunération immédiate, souvent de plus de 50 %. On ne doit pas transposer la conjoncture récessionniste actuelle sur une carrière de 35 ans.

Je suis d'accord qu'il y a peut-être un problème, mais évitons de le dénaturer.

D.S. McKay, CA

Toronto

Joyeuses Fêtes

de la part de toute l'équipe de



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

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

REMISES SUR QUANTITÉ
OFFERTES AUX MEMBRES

★ Succès de
vente national!

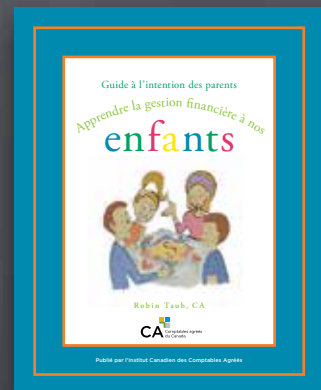
VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

*Le Guide à l'intention des parents :
Apprendre la gestion financière à nos
enfants* explique **POURQUOI** il est
important de faire l'éducation financière
des enfants et montre **COMMENT** s'y prendre.

Ce guide convivial vise à apprendre aux
enfants de tous âges cinq aspects clés de la
gestion financière : **GAGNER, ÉCONOMISER,
DÉPENSER, PARTAGER ET INVESTIR.**

Gardez le guide sur votre bureau pour susciter
des discussions avec vos clients, ou offrez-leur-en
un exemplaire à titre de valeur ajoutée à vos services!

Passez votre commande aujourd'hui à
boutiqueCA.ca/apprendrefinanceauxenfants
ou à kobobooks.fr



CA Comptables agréés
du Canada



Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

L'ajustement parfait

Au mitan de leur vie, bien des gens se rebellent contre le fait de vieillir et, sous le coup d'une impulsion, décident de s'adonner à un sport extrême ou s'achètent une voiture sport. Rien d'irréfléchi toutefois en ce qui concerne l'entreprise que Debbie Donelle, CA de 43 ans, a créée et qu'elle décrit elle-même comme le résultat d'une crise de la quarantaine. L'entreprise, une boutique de lingerie située à Montréal, cible les femmes à forte poitrine.

Inspirée par une séance d'ajustement de soutiens-gorge dont elle avait bénéficié en Europe en 2009, Debbie voulait faire profiter d'autres femmes du même regain de fierté que cette expérience révélatrice lui avait procuré. «Porter un soutien-gorge parfaitement ajusté a changé mon allure et ma silhouette et a renforcé ma confiance en moi, dit-elle. Quand je suis revenue à Montréal, toutes mes amies croyaient que j'avais perdu du poids. À Montréal, on trouve des boutiques de lingerie un peu partout, mais elles visent toutes la même clientèle.»

Affichant la diligence raisonnable à laquelle on peut s'attendre d'une comptable, elle a consacré les quelques années suivantes à sa formation d'entrepreneuse, en commençant par un cours sur le démarrage d'entreprise. Le premier conseil inestimable qu'on

lui a donné a été de se faire faire une carte professionnelle tout de suite, car toutes les personnes à qui on parle en veulent une. Le deuxième conseil a été de ne jamais signer un bail trop vite. «Si vous n'êtes pas prêt à vous lancer immédiatement, prévient-elle, vous paierez un loyer pour rien.» Debbie a retenu à l'avance les services d'un designer et d'un entrepreneur, ce qui lui a permis d'ouvrir son magasin en deux mois à peine. Elle a aussi organisé des séances privées d'ajustement de soutiens-gorge pour bâtir sa clientèle et avoir un revenu. Moins d'un an après son ouverture, Lingerie DEBra est non seulement déjà rentable, mais sa popularité est telle que les trois employées ne suffisent pas à la tâche et que les clientes doivent prendre rendez-vous pour des ajustements.

Debbie travaille 60 heures par semaine et apprécie chaque minute de son travail. «La plupart des clientes quittent le magasin avec les soutiens-gorge que nous leur proposons, car elles se sentent bien dedans, explique-t-elle. Les comptables travaillent généralement en arrière-plan. Mais moi, je peux voir l'impact que j'ai sur la vie de mes clientes.»

Sandra E. Martin



Constatant qu'il y avait un créneau inexploité dans le domaine de la lingerie féminine, la CA montréalaise Debbie Donelle a ouvert une boutique pour les femmes à forte poitrine.

Cheminement

- 1991** Entre au service d'Ernst & Young, à Montréal
- 1993** Obtient le titre de CA (Québec)
- 1998** Devient administratrice d'une école
- 2008** Prend une année sabbatique en France
- 2012** Ouvre la boutique Lingerie DEBra

CHRISTIAN FLEURY/KLIPX

#Chiffrier

Pionnières Selon une étude récente, en contexte économique difficile, les entreprises dont le conseil compte des femmes font mieux que celles dont le conseil est entièrement masculin.

2 Nombre de femmes ayant obtenu le titre de CA au Canada en 1922, les premières femmes membres de la profession. Au Québec, la profession comptable accepte les femmes depuis 1930.

2 Nombre de fois où la femme d'affaires québécoise Jeannine Guillevin Wood a reçu le prix d'«homme du mois» pour son sens de l'entrepreneuriat. En 1990, elle a été la première femme à être nommée au comité des politiques du prestigieux Conseil canadien des chefs d'entreprise.

3 Nombre de femmes admises au Temple de la renommée de l'entreprise canadienne. Muriel Richardson, Winnipegoise qui a dirigé Richardson Securities pendant 27 ans, a été la première femme admise à ce panthéon en 1981.

42 Âge de Karen Maidment en 2000, lorsque la Banque de Montréal l'a nommée chef des finances. Elle est la première femme à avoir accédé à ce poste dans une grande banque canadienne.



138 Nombre d'années écoulées après la création de la Bourse de Toronto avant qu'une femme en assume la présidence. Barbara Stymiest en est devenue présidente et chef de la direction en 1999.

1972 Année où Katherine Graham, de Washington Post Co., devient la première femme chef de la direction d'une société inscrite au palmarès Fortune 500. En 1985, elle était toujours la seule femme à faire partie de ce groupe prestigieux.

1980 Année où Carol Loughrey devient chef du Bureau du contrôleur du Nouveau-Brunswick. C'est la première fois qu'une femme est nommée à cette fonction dans un gouvernement provincial. En 1994, Mme Loughrey est devenue la première femme à présider le Conseil de l'ICCA.

2001 Année où Sheila Fraser est devenue la première vérificatrice générale du Canada. Cette fonction a été créée en 1878.
Steve Brearton

Au boulot HOMOPHOBIE EN MILIEU DE TRAVAIL : COMMENT RIPOSTER?

SCÉNARIO

En 1987, Louise Belliveau occupe un premier emploi comme CA dans un grand cabinet du Nouveau-Brunswick; elle y travaille pour un associé comptable dans le service des ressources humaines.

À cette époque, ses collègues ne savent pas qu'elle est gaie. Un jour qu'elle a aidé son patron à interviewer des candidats pour des postes d'été, celui-ci lui dit, après le départ d'un candidat très intéressant, que l'entrevue a été une perte de temps.

«Lorsque je lui ai demandé pourquoi, il m'a répondu qu'il ne pourrait jamais travailler "avec un type comme ça". Je n'en revenais pas.» Pour Louise, les choses ne peuvent en rester là. «J'ai trouvé une brochure d'information – j'étais membre du conseil d'un organisme de soutien à la communauté gaie de la région – et je l'ai déposée sur son bureau.»

DÉVELOPPEMENT

«Il ne m'a pas parlé de la brochure, et nous n'avons plus abordé le sujet, raconte Louise. Aujourd'hui, les choses se passeraient autrement. Comme je ne cache

pas mon orientation sexuelle, mon patron éviterait sans doute d'afficher ses préjugés.»

EXPERTISE

Astra Groskaufmanis, directrice d'un service des ressources humaines à Ottawa, estime que Louise a réagi de façon réfléchie et proactive. «En déposant une brochure sur le bureau de son supérieur, elle a exprimé sa désapprobation. Elle a protégé sa vie privée et sa dignité, et celles de son supérieur. Je suis convaincue que si cet homme avait pris conscience des risques financiers et juridiques qu'il courait et faisait courir à son entreprise, il aurait gardé ses impressions pour lui.»

La plupart des provinces sont tenues par la loi de mettre en place un mécanisme de traitement des plaintes pour discrimination, mais il importe aussi d'avoir d'une conversation avec l'auteur du harcèlement pour mettre fin à son comportement. —Lisa van de Geyn



Vous êtes-vous déjà trouvé dans une situation délicate au travail? Comment vous en êtes-vous sorti? Envoyez vos anecdotes à tamar.satov@cica.ca

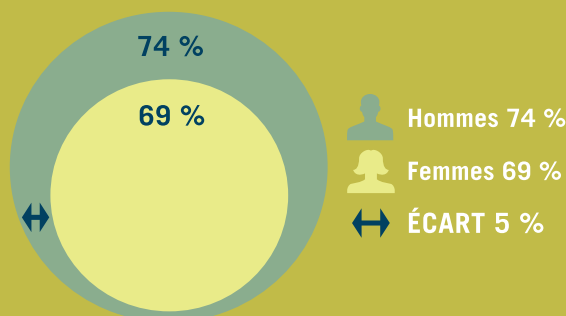
Par Tamar Satov

UN DÉSÉQUILIBRE TENACE

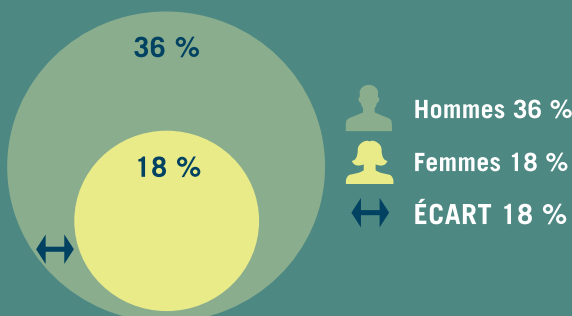
Il existe un large consensus aujourd'hui sur le caractère impératif de l'équilibre hommes-femmes en milieu de travail. Toutefois, malgré la détermination des dirigeants, les entreprises ne parviennent pas à corriger le déséquilibre. Selon un rapport publié par McKinsey & Co. en 2012, ce phénomène s'explique notamment par la réticence de beaucoup de femmes à accepter des postes de haute direction.

par Steve Brearton

Employés désireux de passer à l'échelon suivant



Employés désireux de faire partie d'une équipe de haute direction



Source : McKinsey & Co., 2012



Une promotion, la meilleure assurance contre les départs

Deux études canadiennes indiquent que les entreprises n'en font pas assez pour empêcher le départ de leurs employés.

Alors que la progression de la carrière représente le principal défi en matière de fidélisation du personnel pour 59 % des employeurs dans les secteurs de la comptabilité et des services financiers, 72 % n'ont aucune politique à ce chapitre, selon une enquête de Hays Canada. Les résultats d'un sondage de Kelly Services sont encore plus accablants : à peine 24 % des quelque 7 000 travailleurs canadiens interrogés pensent qu'ils pourraient obtenir une promotion au cours de la prochaine année et 47 % estiment que changer d'employeur est essentiel à leur avancement professionnel. Selon Kristin Supancich, vice-présidente et directrice générale des activités canadiennes de Kelly, les employeurs ont tout intérêt à améliorer leurs programmes de perfectionnement et de mobilisation.

CAFÉ ET BOULOT

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être stimulées par la consommation de café, selon une étude réalisée par CareerBuilder et Dunkin' Donuts. En effet, 47 % des travailleuses disent qu'elles se sentent moins productives si elles n'ont pas bu leur café, contre 40 % des travailleurs.

LES PAYS LES PLUS FAVORABLES À LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

Selon Grant Thornton, le Canada se classe au 18^e rang mondial pour la croissance des entreprises. La liste de 50 pays a été établie à partir d'entrevues auprès de plus de 400 hauts dirigeants provenant de divers pays et secteurs d'activité.

DESTINATIONS DE RÊVE

Une enquête de RBC Récompenses révèle que les destinations les plus populaires auprès des titulaires canadiens de cartes assorties d'un programme de récompenses étaient l'Égypte (18 %), Machu Picchu (11 %), Disney World (10 %), les Rocheuses canadiennes (9 %) et la Grande Muraille de Chine (9 %).

BAIBA BLACK SETH



MOMENTS MARQUANTS

Le meilleur accord mets-vin de ma vie

Beata Tolley, CA, copropriétaire,
Moon Curser Vineyards, Osoyos, (C.-B.)

«Il y a plusieurs années, mes beaux-parents nous avaient invités à un dîner auquel assistait un de leurs amis d'Angleterre. Celui-ci leur avait offert du porto et du stilton, un fromage bleu bien connu, dont le mariage est très populaire au Royaume-Uni

en raison des liens étroits de ce pays avec le Portugal. J'en faisais l'expérience pour la première fois et j'ai été complètement renversée par la façon dont les deux se complétaient. Le mélange du goût un peu sucré du porto et du goût prononcé du stilton est tout simplement extraordinaire. Je pensais au yin et au yang en goûtant ces deux saveurs en apparence opposées. Jamais je n'aurais imaginé un accord aussi délicieux, qui n'a pourtant rien d'inusité puisqu'il existe depuis fort longtemps. Mais c'était la première fois que je réalisais à quel point un aliment et un vin pouvaient aller aussi bien ensemble.» Propos recueillis par Deena Waisberg

ENTRE GUILLEMETS

«Le plus intéressant dans la série *Mad Men*, c'est l'image qu'elle donne des femmes. Elles font du café, servent à boire, etc. Pourtant, elles se montrent souvent plus intelligentes et habiles que les hommes. Cela me rappelle Ginger Rogers, qui faisait tout ce que Fred Astaire faisait, mais en talons hauts!»

Anne Golden, présidente et chef de la direction du Conference Board du Canada, au sujet de la sous-représentation des femmes à la direction des entreprises

45

IL Y A 45 ANS

Extraits compilés par Steve Brearton

De l'édition de décembre 1967 de *CAmagazine*

Vous l'avez embauchée parce qu'elle peut taper 60 mots à la minute. Alors pourquoi la limiter à 12?

«Elle travaille fort, ne prend que 10 minutes de pause et une heure pour dîner, jamais plus. Elle utilise une machine à écrire de qualité. Pourtant, sa moyenne n'est que de 12 mots à la minute. [...] Pourquoi doit-elle encore déchirer une lettre à cause d'une simple erreur à la dernière ligne? Pourquoi ne travaille-t-elle pas sur une machine qui lui permettrait de corriger cette lettre de façon parfaitement imperceptible? Ça existe. Cela s'appelle un "système de traitement de texte". Lorsque vous l'aurez installé à la façon IBM, ce système confèrera à chaque dactylo de votre entreprise l'efficacité d'une secrétaire particulière.»

Texte d'une publicité d'IBM



Il est temps de rafraîchir notre image

«L'image caricaturale et tenace associée à la profession de comptable agréé est celle d'un homme prudent, conservateur, sans imagination, qui ne se fie pas assez à son instinct et ne considère un fait comme acceptable que s'il l'a vérifié et contre-vérifié. [...] Si tel est le cas, nous ne convainçons jamais personne que les CA exercent une profession unique pour ce qui est des possibilités actuelles et futures qu'elle offre à ses membres.»

Extrait de l'éditorial du numéro d'octobre 1966 du magazine *The South African Chartered Accountant*



Trouvailles

par Alan Vintar

BeoPlay A9

Le nouvel ajout aux enceintes sans fil de Bang & Olufsen, la BeoPlay A9, est un magnifique exemple de design et de minimalisme scandinave. Le designer Oivind Slaatto a créé une mince coupole montée sur un trépied, sans bouton, cadran, ou écran. Pour régler le volume, il suffit de glisser la main sur le dessus de l'appareil.

La A9 se connecte sans fil au téléphone, à la tablette, à l'ordinateur et au lecteur MP3. De plus, elle cache un mini-jack et des ports USB et Ethernet, si jamais vous avez besoin de la brancher.

Cinq amplificateurs numériques (un de 160 watts pour les graves, deux de 80 watts pour les médiums et deux de 80 watts pour les aigus) alimentent un haut-parleur de graves de 20 cm, deux haut-parleurs de médiums de 7,5 cm et deux haut-parleurs d'aigus de 19 mm, pour produire un son riche et harmonieux d'une telle qualité que la première fois que j'ai entendu la A9, j'ai cru que quelqu'un jouait réellement de la guitare dans la pièce. La A9 est offerte en blanc, mais des caches amovibles en tissu sont disponibles en argenté, vert, rouge, noir ou marron.

Prix : 2 999 \$ www.beoplay.com



Tout le monde en parle



JANICE BAKER, CA
DIRECTRICE GÉNÉRALE
VILLE DE MISSISSAUGA

PROFIL : Créée en 1974, l'administration municipale de la ville de Mississauga (Ontario), compte 3 600 employés à temps

plein et 1 400 employés saisonniers. Dotée d'un budget de fonctionnement annuel de plus de 600 millions \$, elle a le mandat de stimuler le développement économique et de servir les citoyens en assurant le fonctionnement et l'entretien du réseau routier, des transports en commun, des services d'urgence et des installations de loisirs. Sixième ville du pays, Mississauga compte 740 000 résidents, dont 50 % sont nés à l'étranger, et accueille plus de 20 000 nouveaux résidents chaque année. L'aéroport international Pearson y est situé et on y compte 55 000 entreprises, dont les sièges sociaux de dizaines de sociétés du Fortune 500.

POURQUOI ON L'AIME : Mississauga connaît une année faste : les auteurs du classement *Canada's Top 100 Employers* l'ont désignée parmi les meilleurs employeurs du pays pour

les nouveaux immigrants, et son service des communications a obtenu la plus haute distinction de l'Association internationale des professionnels de la communication. Mississauga a aussi reçu des éloges pour son architecture et ses espaces publics : les tours Absolute, surnommées «tours Marilyn Monroe» en raison de leurs courbes, ont gagné cette année le prix Best Tall Building in the Americas, décerné par le Conseil international des bâtiments élevés et de l'habitat urbain, et le secteur riverain de Port Credit a été désigné, en 2011, par le *Spacing Magazine* comme l'espace public numéro un dans la région du Grand Toronto.

ORIGINALITÉ : La ville de Mississauga collabore avec la province en vue du réaménagement d'une zone riveraine de 200 acres autour de l'ancienne centrale Lakeview. De plus, la première phase d'une ligne de service rapide par bus dans l'axe est-ouest de la ville devrait être lancée en 2014.

ELLE A DIT : «Mississauga n'est plus seulement une banlieue. Elle est en voie de devenir une ville internationale. Nos décisions doivent refléter les espoirs et les rêves de ses citoyens.»
Rosalind Stefanac

MISER SUR LE CAPITAL HUMAIN POUR RÉUSSIR UNE FUSION

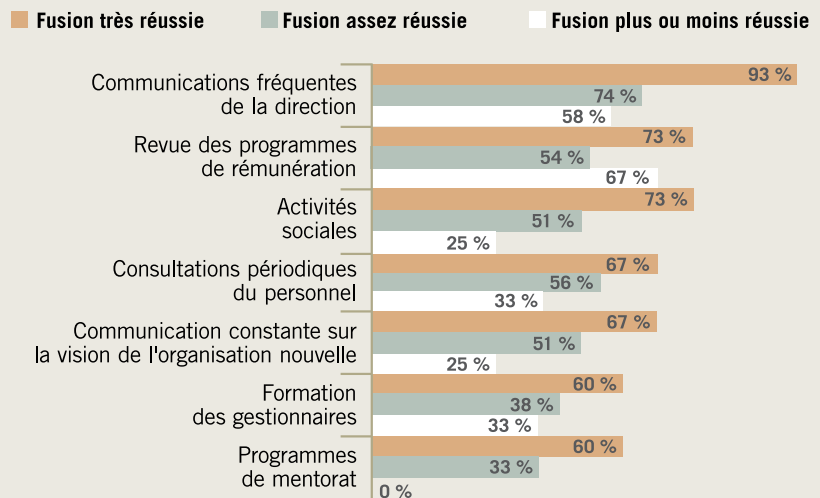
Une nouvelle étude de la Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada indique que les entreprises qui fusionnent gagnent à renforcer la mobilisation et la productivité du personnel, deux facteurs cruciaux pour la réussite d'une fusion.

Selon cette étude, seulement 19 % des dirigeants dont l'entreprise a fusionné au cours des cinq dernières années estimaient que la fusion avait été un grand succès.

La moitié ont indiqué qu'elle avait été assez réussie et 16 %, qu'elle avait été plus ou moins réussie. (Les 15 % restants ne savaient pas ou jugeaient qu'il était trop tôt pour se prononcer.) Pour les répondants, le succès se définissait principalement par l'augmentation du chiffre d'affaires, l'atteinte de synergies de même que l'amélioration de la marge bénéficiaire.

Les entreprises ayant fait état d'une fusion très réussie étaient les plus enclines à prendre, pendant la période d'intégration, des mesures axées sur la gestion du capital humain, notamment à l'égard de la mobilisation et de la productivité du personnel. Par exemple, 93 % d'entre elles pouvaient compter sur des communications fréquentes de la part de la direction, contre 58 % pour les autres, et 67 % sur une communication constante sur la vision de l'organisation nouvelle (contre seulement 25 % pour les autres).

Moyens d'améliorer la mobilisation et la productivité du personnel à la suite d'une fusion



Source : Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada, 2012

Parmi les autres pratiques des entreprises ayant réussi leur fusion, citons des consultations périodiques auprès du personnel, la formation des cadres et le recours au mentorat.

Si de nombreux facteurs favorisent la réussite d'un regroupement d'entreprises, l'étude montre qu'il ne faut pas négliger la gestion du capital humain.

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



**REVENU
QUÉBEC**



NOUS RECRUTONS DES VÉRIFICATEURS EXTERNES

revenuquebec.ca/emplois

Nous mettons en valeur vos talents.

- Relever des défis et des mandats variés
- Traiter de façon autonome des dossiers de plus en plus complexes
- Exercer vos fonctions au siège social d'entreprises
- Travailler à Montréal et parfois à l'extérieur du Québec

L'unification progresse toujours

Le processus d'unification s'est accéléré au cours des derniers mois. Des événements, aux niveaux national et provincial, ont contribué à préciser davantage l'avenir de la profession comptable au Canada.

Lancement de CPA Canada

L'annonce par l'ICCA et CMA Canada du lancement officiel de CPA Canada, prévu pour le 1^{er} janvier 2013, marque un jalon essentiel du projet d'unification. La nouvelle organisation nationale soutiendra les organisations provinciales qui auront fusionné, et celles qui prévoient le faire, sous la bannière CPA.

Au départ, l'ICCA et CMA Canada seront les seuls membres de CPA Canada. Les organisations provinciales et leurs membres s'y joindront lorsqu'elles auront mené à bien leur fusion. L'ICCA et CMA Canada continueront d'exister jusqu'à ce que toutes les activités nationales aient été transférées à CPA Canada et que toutes les organisations provinciales aient mené à bien les démarches pour s'unifier sous la bannière CPA.

L'intégration des activités nationales est prévue pour le mois de janvier 2014. Le passage des organisations provinciales à CPA Canada pourrait cependant prendre plusieurs années.

Grille de compétences des CPA

La publication de la nouvelle *Grille de compétences des comptables professionnels agréés* marque un second jalon important. La *Grille de compétences des CPA* décrit en détail les exigences de formation pour l'obtention du titre de CPA.

Elle a été approuvée, par toutes les organisations provinciales engagées dans l'unification de la profession comptable, pour servir de fondement au nouveau programme d'agrément CPA. Pour aider les enseignants à interpréter la Grille et pour veiller à ce que leurs programmes répondent aux exigences et donnent accès au nouveau programme d'agrément CPA, le *Guide des connaissances connexes à la Grille de compétences des CPA* est mis à la disposition des enseignants de partout au Canada.

Le programme d'agrément CPA avance également. On recrute actuellement un groupe d'enseignants de renom en comptabilité qui élaborera le nouveau programme de formation professionnelle des CPA. John Gunn, M. Ed., FCA, a été engagé pour mettre sur pied ce groupe d'experts et pour diriger le projet sous la supervision du Comité de direction de l'agrément CPA. Le lancement du programme d'agrément aura lieu en septembre 2013 dans l'Ouest canadien, et en septembre 2014 dans le reste du pays.

Pour aider les candidats CA, CMA et CGA actuels et les étudiants de niveau postsecondaire des territoires où il y a fusion

à s'informer sur l'incidence du programme CPA, un outil interactif a été ajouté sur le site Web CPA-Unis. Cet outil indique les modalités de la transition entre les programmes d'origine et le programme d'agrément CPA dans chaque ressort territorial.

Progrès au niveau provincial

Les choses bougent aussi au niveau provincial. En Ontario, l'ICAO a commencé le 1^{er} novembre 2012 à délivrer des certificats de CPA à ses membres, amenant le nombre total de comptables professionnels agréés au Canada à environ 70 000, soit un peu plus de 40 % de la profession comptable canadienne.

L'ICAO a aussi réitéré sa décision de se joindre à CPA Canada après sa création. La décision du Conseil d'octroyer le titre de CPA vise à protéger l'utilisation des titres de CA et de CPA en Ontario, et à permettre à l'ICAO de participer pleinement au projet CPA.

Voici un aperçu d'autres activités d'unification ayant récemment eu lieu dans certaines provinces (d'ouest en est) :

COLOMBIE-BRITANNIQUE

L'ICABC et CMA BC ont signé un accord sur leur fusion et la création de CPABC

Les conseils de CMA BC et de l'ICABC ont voté à l'unanimité en faveur de l'unification de leurs organisations et ont signé un accord de fusion en vertu duquel elles collaboreront à la création de Chartered Professional Accountants of BC (CPABC). Elles demanderont ensemble au gouvernement de la province d'adopter les modifications législatives nécessaires.

ALBERTA

Les conseils des organisations des CMA et des CGA de l'Alberta ont voté en faveur de l'unification

Les conseils de CMA Alberta et de CGA Alberta ont voté pour l'unification de leurs organisations, selon les modalités du cadre d'unification nationale des CPA. Ce vote concorde avec les résultats des votes consultatifs de juin 2012, où 75 % de leurs membres s'étaient dits d'accord avec l'unification.

L'organisation unifiée demandera au gouvernement albertain de modifier la *Regulated Accounting Profession Act*, qui régit la profession comptable en Alberta, modification nécessaire à la création du titre de comptable professionnel agréé (CPA) dans la province. L'Institute of Chartered Accountants of Alberta (ICAA) n'est pas partie à cet accord.

SASKATCHEWAN

Les CA et les CMA de la Saskatchewan ont voté sur leur fusion

Les dirigeants de l'ICAS et de CMA Saskatchewan ont publié leur

proposition de fusion, qui décrit les principaux éléments de celle-ci et annonce la création du titre de CPA.

Leurs membres ont participé à un vote visant à clairement établir leur position au sujet de la fusion de l'ICAS et de CMA Saskatchewan ainsi que de l'adoption du titre CPA.

Selon les résultats des votes, les CA et les CMA de la Saskatchewan sont en faveur de l'unification. Les membres de l'ICAS ont voté dans une proportion de 62,4 %, ce qui représente 1 285 membres.

De ce nombre, 64,9 % ont voté en faveur de la fusion. Les membres de CMA Saskatchewan ont quant à eux voté dans une proportion de 48 %; parmi les participants, 94 % ont voté en faveur de la fusion.

MANITOBA

Les organisations des CA et des CMA du Manitoba adopteront le programme d'agrément CPA dès l'année prochaine

Les conseils des organisations des CA et des CMA du Manitoba ont adopté le nouveau programme d'agrément CPA qui sera disponible en septembre 2013. Les deux organisations ont convenu que ce programme répondra le mieux aux besoins des parties prenantes.

NOUVELLE-ÉCOSSE, BERMUDES ET CARAÏBES

Les résultats des votes électroniques indiquent que les CA et les CMA de la Nouvelle-Écosse appuient l'unification

Les membres de l'ICANS et les CMA de la Nouvelle-Écosse, des Bermudes et des Caraïbes ont été appelés à voter sur la proposition de fusion publiée en juillet par CMA Nova Scotia et l'ICANS.

Du côté des CMA, 760 membres de la Nouvelle-Écosse, des Bermudes et des Caraïbes, soit 54 % de l'effectif, ont pris part au scrutin, et ils ont voté en faveur de la fusion entre l'ICANS et CMA Nova Scotia et ce, dans une proportion de 93 %. Ce solide appui à l'unification confère à leur conseil le mandat d'aller de l'avant avec la fusion.

Du côté de l'ICANS, 1 127 membres représentant 56,3 % de l'effectif ont participé au scrutin électronique. De ce nombre, 59,6 % ont voté en faveur de la fusion avec CMA Nova Scotia, et 5,1 % ont indiqué qu'ils s'en remettaient à la décision du conseil. Les résultats finaux du vote des membres de l'ICANS seront connus une fois compilés les votes sur bulletins papier.

Pour obtenir les plus récentes informations sur le processus d'unification au Canada et sur le nouveau programme d'agrément CPA, allez à www.CPACanada.ca.

Médailles du Jubilé de diamant de la Reine Elizabeth II : les candidats proposés par l'ICCA sont honorés

DANS LE CADRE DES CÉLÉBRATIONS DU JUBILÉ DE DIAMANT de la Reine Elizabeth II, le gouverneur général du Canada a créé des médailles spéciales pour honorer de façon tangible et mémorable 60 000 Canadiens dont les réalisations profitent à leurs concitoyens, à leur collectivité, à leur organisation et au pays.

L'ICCA a été invité à recommander des personnes qui ont contribué à la profession de façon significative pour recevoir cet honneur.

Les ordres provinciaux, le Conseil d'administration et le Comité de gestion de l'ICCA ont été invités à proposer des candidats dans trois catégories : les CA d'expérience, les CA en début de carrière et en mi-carrière, et les non-CA.

«C'était un honneur immense de faire partie du processus de mise en candidature et de connaître les contributions remarquables de tous les candidats», a déclaré Shelley Brown, FCA, présidente du Conseil d'administration de l'ICCA, qui a dirigé le groupe de travail ayant lancé l'appel à candidatures et sélectionné les candidats à présenter au bureau du Gouverneur général. «Le calibre de ces personnes est réellement impressionnant et fait certainement honneur à notre profession.»

La plupart des médailles de l'ICCA ont été remises lors de cérémonies provinciales et nationales, et les médailles restantes seront



De gauche à droite, Barbara Stymiest, une des lauréates; Shelley Brown, présidente du conseil de l'ICCA; et Rod Barr, président et chef de la direction de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario.

offertes à la fin de l'année du Jubilé de diamant le 28 février 2013.

Pour obtenir les noms et témoignages des récipiendaires sélectionnés par l'ICCA et les informations sur la médaille du Jubilé de diamant et sa valeur, allez à www.icca/medaillesdujubile

Le Concours des meilleurs rapports d'entreprise de l'ICCA souligne les meilleures pratiques en matière d'information d'entreprise

Le 6^e gala du concours des meilleurs rapports d'entreprise a eu lieu à Toronto à la fin de novembre. L'ICCA tient ce prestigieux événement annuel depuis 1951, ce qui témoigne de l'engagement constant de la profession de CA à l'égard de l'amélioration de la qualité de l'information d'entreprise au Canada.

La volatilité récente des marchés financiers a renforcé l'importance de fournir aux investisseurs des informations claires, exactes et faciles à comprendre.

Le Concours des meilleurs rapports d'entreprise de l'ICCA continue d'encourager les participants à chercher de nouveaux moyens de renforcer leurs relations avec les parties prenantes. Les critères sont mis à jour et améliorés tous les ans afin de refléter la surveillance accrue sur le marché.

Ces critères favorisent la mise en place de pratiques exemplaires dans tous les domaines de l'information d'entreprise : l'information financière, l'information sur la gouvernance d'entreprise, l'information sur le développement durable et la diffusion par voie électronique.

Les candidatures présentées par les 92 entreprises cotées à la Bourse de Toronto et sociétés d'État en lice cette année ont été évaluées par un jury composé de plus de 70 bénévoles, notamment des comptables agréés, des analystes financiers, des professionnels des relations avec les investisseurs et des experts de la diffusion par voie électronique, du développement durable et de la gouvernance d'entreprise.

En tout, 22 prix ont été décernés à 18 des organisations en lice. Encore cette année, TELUS a remporté le Grand prix d'excellence en information d'entreprise.

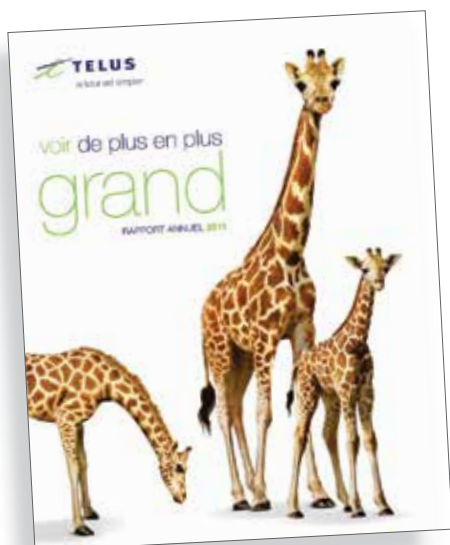
Tous les ans, après l'annonce des gagnants, les juges livrent des commentaires constructifs aux participants, dans le but de favoriser l'amélioration continue dans tous les domaines

de l'information d'entreprise et de parfaire la qualité de l'information financière.

Pour obtenir de plus amples informations sur le Concours des meilleurs rapports d'entreprise de l'ICCA, rendez-vous à l'adresse www.icca.ca/cmre.

Gagnants du Concours des meilleurs rapports d'entreprise 2012

Communications et médias	TELUS
Sciences de la vie et technologie	Newalta Corporation
Pétrole et gaz	Nexen Inc.
Industries diversifiées	SNC-Lavalin inc.
Services financiers	BMO Groupe financier
Exploitation minière	PotashCorp
Services publics et pipelines / Immobilier	Enbridge Inc.
Produits de consommation	Société Canadian Tire Limitée
Sociétés industrielles / Énergie	Enerflex Ltd.
Sociétés à faible capitalisation / sociétés de capital de risque	Pure Technologies Ltd.
Prix d'excellence – Information financière	PotashCorp
Mention d'honneur – Information financière	Bombardier Inc.
Prix d'excellence – Présentation de l'information par voie électronique	Talisman Energy
Mention d'honneur – Présentation de l'information par voie électronique	Mines Agnico-Eagle Limitée
Prix d'excellence – Information sur le développement durable	Suncor Énergie Inc.
Mention d'honneur – Information sur le développement durable	TELUS
Prix d'excellence – Information sur la gouvernance d'entreprise	Banque Royale du Canada
Mention d'honneur – Information sur la gouvernance d'entreprise	TELUS
Grand prix d'excellence	TELUS
Grandes sociétés d'État fédérales	Exportation et développement Canada
Petites sociétés d'État fédérales	Monnaie royale canadienne
Sociétés d'État provinciales	Saskatchewan Transportation Company



YOUR FIRST STEP

to expanding your accounting firm

TaxAssist Accountants, a successful UK network, are expanding internationally and looking for Chartered Accountants who wish to grow their own firm using our proven model.

To be a successful applicant for Master Rights in your area, you will be recruiting, training, administering and supporting a network of accounting firms within your exclusive, allocated territory.

You will bring with you the Tax and Accounting experience and we will bring the brand, systems, training and support to allow you to develop a network of 30-40 accounting firms within your territory.

If you have the desire to stand out from the crowd with a fresh approach to accounting then we would like to hear from you.

To learn more about this opportunity, please visit us online or contact Karl Sandall, CEO or David Paulson on 0044 1603 447402 or 0044 780 3245 824. Alternatively email karl.sandall@taxassist.co.uk



www.taxassist.net/canada

 **TaxAssist Accountants**
The Accounting and Tax Service for Small Business

Faites progresser votre carrière grâce au nouveau Centre de ressources en ligne pour les membres en entreprise de l'ICCA

Les membres en entreprise ont maintenant accès à un guichet unique de ressources, notamment des publications, des webinaires, des pages Web et d'autres outils qui leur permettront d'aider leur organisation et de faire progresser leur carrière.

Le nouveau Centre de ressources en ligne pour les membres en entreprise, qui a été lancé le mois dernier lors du Colloque de l'ICCA pour les membres en entreprise, se trouve dans la section Finance et gestion du site Web de l'ICCA.

«Les CA qui travaillent en entreprise forment un groupe très diversifié», souligne Carol Raven, CA, directrice de projets et leader nationale du champ d'expertise Finance et gestion à l'ICCA. «Nous savons que leurs besoins individuels varient selon leur poste, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Mais en réalité, ils ont aussi beaucoup de besoins communs. Le Centre de ressources en ligne répond aux importants besoins fondamentaux sur le plan technique et offre des ressources en matière de compétence et de savoir-faire général afin d'aider les membres à faire progresser leur carrière, quelle que soit la fonction qu'ils assument.»

Le Centre de ressources est axé sur les besoins de CA en entreprise qui veulent réussir dans le contexte d'affaires d'aujourd'hui, exigeant et en constante évolution.

Pour l'ICCA, il s'agit d'une importante étape en vue de mieux répondre aux besoins des CA en entreprise, qui représentent près de la moitié de ses 82 000 membres.

Le Centre est le fruit d'une collaboration entre les ordres provinciaux et territoriaux, et aide les CA à différents stades de leur carrière.

La première étape du projet comprend la publication de ressources essentielles sur cinq sujets :

- **Les activités à l'échelle de l'entreprise** : les tendances commerciales et économiques; l'achat, la vente et l'évaluation d'entreprises; la gestion des risques, la planification et l'exécution stratégiques; la planification de la relève.
- **Les activités financières** : la gestion des flux de trésorerie;

l'établissement de budgets; les marchés financiers; l'analyse et l'information financières; l'audit et les contrôles internes; la fiscalité.

- **Les activités d'exploitation** : les processus d'affaires; les questions juridiques; la gestion et l'évaluation de la performance; la conformité à la réglementation.

- **L'enrichissement personnel** : la planification de la carrière; la communication, les capacités décisionnelles; les compétences en leadership; la capacité à développer l'esprit d'équipe.

- **Les relations interpersonnelles** : la rémunération, le perfectionnement et la fidélisation des employés; la direction et la gestion d'équipes; la gestion des difficultés relationnelles.

Des liens vers les pages Web des ordres provinciaux et territoriaux sur le perfectionnement professionnel sont aussi fournis.

Les phases 2 à 4 comprendront la mise en ligne d'autres ressources sur les cinq sujets. La phase 2 est prévue pour l'automne 2013 et des ressources sur plus de 50 sujets devraient être en ligne d'ici la fin de 2014.

«En plus de la création du Centre de ressources en ligne, l'ICCA prépare des études et des documents visant à aider les CA déjà en entreprise et ceux qui passent du cabinet à l'entreprise à accéder à des postes de haut niveau en finance et en gestion, comme chef des finances, directeur de l'exploitation ou directeur stratégique et chef de la direction», précise Carol Raven. «Par exemple, on trouve actuellement dans la section Finance et gestion du site Web de l'ICCA la publication intitulée *Compétents et polyvalents : Les professionnels comptables en entreprise, un élément moteur du succès durable des organisations*, de même que des profils de CA à différents stades de leur carrière, qui illustrent les nombreuses possibilités de carrière offertes aux professionnels au sein d'organisations partout au Canada.»

Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez le nouveau Centre de ressources en ligne pour les membres en entreprise à l'adresse www.icca.ca/entreprise.

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

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

Télécopieur
416-204-3409

Courriel
annonces.camagazine@cica.ca

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

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication [†]
Partie I	
Modification concernant la date de basculement aux IFRS pour les entreprises à tarifs réglementés	octobre 2012
Partie II	
Améliorations annuelles 2012	octobre 2012

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 novembre 2012)

Comptabilité	Date limite pour commentaires
ESI Améliorations annuelles des IFRS — Cycle 2011-2013	le 18 mars 2013
AC Examen de la mise en œuvre d'IFRS 8, Secteurs opérationnels	le 16 novembre 2012
ESI Instruments financiers : classement et évaluation (IFRS 9)	le 28 mars 2013
ESI Méthode de la mise en équivalence : comptabilisation des autres variations de l'actif net (modification d'IAS 28)	le 25 février 2013
ESI Modes d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles fondés sur les produits (IAS 26 et IAS 38)	le 18 mars 2013
Audit et certification	
ESI Responsabilités de l'auditeur concernant les autres informations	le 8 février 2012
Secteur public	
DC Mesure de la performance financière dans les états financiers du secteur public	le 31 janvier 2013
ES Opérations entre apparentés	le 21 novembre 2012
ES Utilisation des crédits budgétaires	le 28 novembre 2012

À VENIR

Normes nouvelles ou modifiées	Modifications apportées à IFRS 9 concernant la comptabilité de couverture Modifications apportées à IFRS 10 concernant les entités d'investissement Chapitre 7150, «Consentement de l'auditeur à l'utilisation d'un rapport de l'auditeur inclus dans un document de placement»
Exposé-sondage du CNC	Modifications apportées à IFRS 9 concernant la dépréciation Modifications apportées à IFRS 10 et IAS 28 concernant la vente ou l'apport d'actifs Modifications apportées à IFRS 11 concernant l'acquisition d'intérêts dans une entreprise commune
Exposé-sondage du CCSP	Modifications apportées à la Préface

Légende

AC – Appel à commentaires
ES – Exposé-sondage
PII – Projet d'interprétation de l'IASB

DC – Document de consultation d'un groupe de travail
ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

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

Les femmes *et la* PROFESSION

Les femmes CA ont fait d'immenses progrès depuis leurs débuts dans la profession. Comment envisagent-elles maintenant l'avenir?

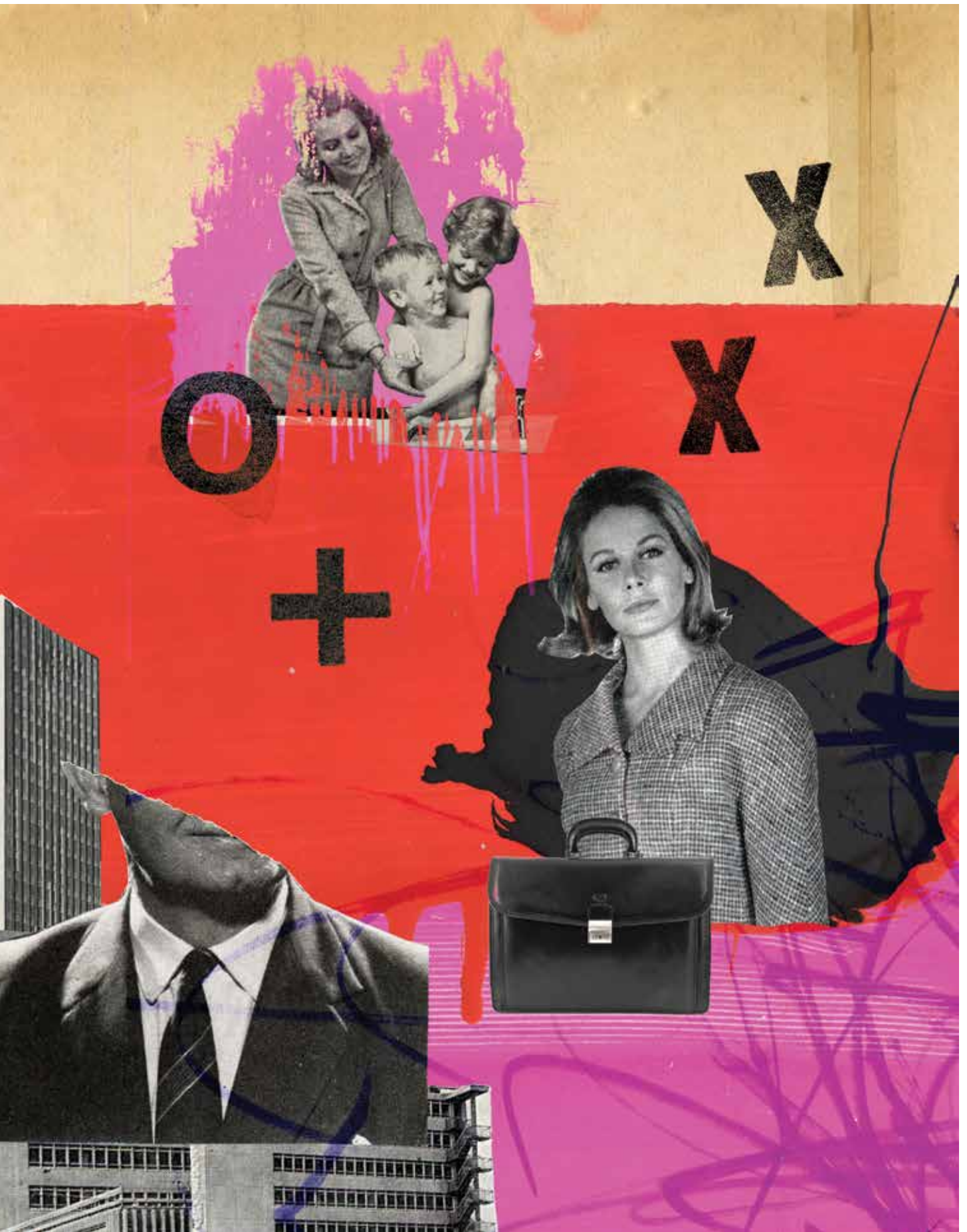
Par Rosalind Stefanac

À TOUS LES ÉGARDS, Janice Rennie inspire. Établie à Edmonton, FCA et mère de deux enfants, elle siège à six conseils, est l'ex-proprétaire de deux entreprises, a occupé une foule de postes de haute direction et est active au sein de plusieurs organismes de bienfaisance. Fellow de l'Institute of Chartered Accountants of Alberta depuis 1998, elle a été nommée cette année Fellow de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Janice Rennie est toutefois la première à admettre que la partie n'a pas toujours été facile. Dans les années 1980, CA débutante, elle a eu affaire à un client qui ne voulait pas travailler avec elle parce qu'elle était une femme. «J'avais une bonne réputation au sein du cabinet, dit-elle, mais

illustration : MICHELLE THOMPSON





le client ne voyait pas comment une femme pouvait être utile à l'entreprise.» Le cabinet l'a soutenue, mais cette expérience a déterminé sa façon d'envisager sa carrière : pour être traitée en égale, elle devait faire mieux que les hommes. En 1990, à l'âge de 33 ans, elle a été nommée à un premier conseil d'administration, celui de NOVA Chemicals (à l'époque Nova Corp. of Alberta). Seule femme au conseil, elle en était aussi la plus jeune par au moins 20 ans. Elle entrait dans un univers dominé par les hommes.

Aujourd'hui, les femmes représentent le tiers de l'effectif de la profession. Près de la moitié des nouveaux CA sont des femmes, comparativement à 23 % lorsque Janice Rennie a obtenu son diplôme en 1981 et à un dérisoire 2 % en 1970. De 2009 à 2011, les femmes ont obtenu la meilleure note globale au Canada à l'EFU et, l'année dernière, elles ont aussi raflé toutes les médailles d'or régionales. (Au moment d'écrire ces lignes, les résultats de 2012 n'avaient pas encore été publiés.) Plusieurs grands cabinets au pays ont reconnu le potentiel de leurs employées et mis en œuvre des initiatives pour aider les femmes à réussir dans des rôles de direction.

Créé en 2008, le Conseil du leadership féminin de l'ICCA offre cette année et l'année prochaine un éventail d'outils, de ressources et d'activités destinés à favoriser l'avènement de dirigeantes dans la profession. Le dernier sondage national sur la rémunération réalisé par l'ICCA fournit également une mine de renseignements inédits sur la situation des femmes CA. Il est indéniable que les perspectives se sont radicalement améliorées depuis les débuts de Janice Rennie. Si on recule de quelques décennies, les progrès semblent encore plus spectaculaires (voir l'encadré ci-dessous). La profession compte aujourd'hui presque autant de femmes que d'hommes, au moins pendant les dix premières années de la carrière.

La proportion des femmes et des hommes est à peu près la même dans les services professionnels (43 %, contre 41 % des hommes), mais les femmes sont moins présentes en entreprise et davantage dans le secteur public, l'enseignement et les OSBL. Elles sont par ailleurs bien représentées dans différentes spécialités, par exemple en évaluation d'entreprises, en audit interne et en juricomptabilité. Dans le groupe d'âge des 35 à 44 ans, la parité est atteinte dans les postes de direction : 27 % des femmes et 26 % des hommes détiennent en effet un poste de contrôleur, de directeur, de vice-président adjoint, de directeur principal, etc.

Le sondage fait cependant ressortir des défis particuliers pour les femmes CA qui veulent gravir les échelons. En expertise comptable, les hommes sont beaucoup plus susceptibles de devenir associés ou professionnels exerçant seuls (44 % contre 14 %). Et même si près du tiers des femmes âgées de 55 à 64 ans occupent un poste de président, de vice-président, de vice-président principal ou de directeur financier, la moyenne pour tous les groupes d'âge n'est que de 13 %, contre 31 % pour les hommes. Le poste de directeur financier montre l'écart le plus manifeste : 14 % contre 6 % (voir le tableau à l'adresse www.camagazine.com/femmes2012).

Malgré l'écart entre les pourcentages, Paul Long, responsable, Marketing et études de marché de l'ICCA, voit un signe positif dans le fait que les femmes ont plus de chances d'accéder à des postes de cadres supérieurs dans le cours de leur carrière. Mais il demeure clair que les femmes CA, comme d'autres, sont loin de bénéficier d'une représentation égale dans les postes de direction. L'équilibre devrait être atteint un jour, car de plus en plus de femmes deviennent CA et acquièrent de l'expérience. Pour certaines, toutefois, le changement n'est pas assez rapide.

Une brève histoire

Pour se faire une idée du chemin parcouru par les femmes dans la profession, remontons le temps... jusqu'en 1922, année où Mercy Ellen Crehan et Florence Eulalie Herkins sont devenues les premières femmes admises comme membres. L'accueil ne semble pas avoir été des plus chaleureux : Dans le numéro de juin 1966 de *CAMagazine* (qui s'appelait alors *The Canadian Chartered Accountant*), l'ex-députée fédérale Ellen Fairclough, FCA, racontait que l'une d'elles avait jugé nécessaire d'émigrer aux États-Unis pour gagner sa vie dans la profession qu'elle avait choisie.

Au cours des décennies suivantes, le nombre de femmes CA a augmenté lentement. Comme l'écrivait Steve Brearton dans une rétrospective publiée par *CAMagazine* (juin-juillet 2011) dans le cadre du 100^e anniversaire d'existence de la publication : «Même les possibilités offertes aux femmes de démontrer leur évidente compétence durant la Seconde Guerre mondiale n'ont qu'à peine entrouvert les portes de la profession.»

En 1966, la profession ne comptait que 125 femmes, une situation déplorable aux yeux d'Ellen Fairclough : «Ce chiffre est vraiment décevant, surtout compte tenu de la demande,

voire du besoin urgent au chapitre des postes à pourvoir au sein de la profession, qui semblent aller en augmentant. Faut-il priver la profession des services de personnes compétentes à cause de préjugés et d'inhibitions d'un autre temps?»

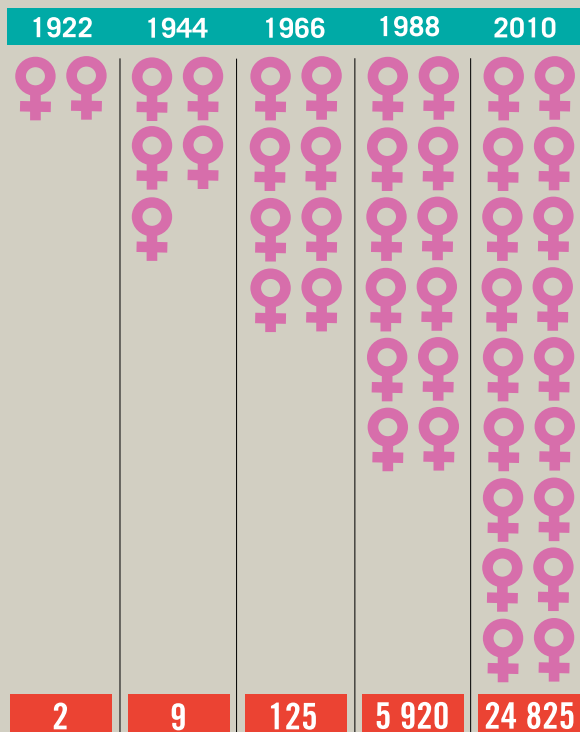
Au milieu des années 1970, une lente évolution s'est amorcée. En 1976, Pamela Jermy est devenue la première femme à obtenir la plus haute note à l'EFU et, en 1979, des femmes occupaient les trois premiers rangs au tableau d'honneur de l'EFU.

Dans un éditorial de *CAMagazine* publié en janvier 1980, Nelson Luscombe écrivait, au sujet des femmes, que «tout indique que leur nombre et le rôle qu'elles joueront continueront de s'accroître». Il citait un article du même numéro prédisant que des femmes deviendraient associées de cabinets au début des années 1980 et que, d'ici la fin de la première décennie du prochain siècle, la proportion des associées atteindrait 30 %.

Cette dernière prédiction ne s'est pas concrétisée. Serait-il temps d'en refaire une?

Margaret Craig-Bourdin

Nombre de femmes CA



Source : Archives de CAmagazine, recherche de l'ICCA

Karen Wensley, associée à la retraite d'Ernst & Young et professeure auxiliaire à l'Université de Waterloo, est de celles-là. Lorsqu'elle est devenue associée en 1988, elle croyait, à l'instar de son petit groupe de collègues féminines, que c'était une question de temps avant qu'on voie plus de femmes dans les postes de direction. Cela ne s'est pas passé ainsi. Elle estime qu'à défaut de 50 %, il faudrait viser une proportion supérieure à celle d'aujourd'hui. Selon elle, le manque de modèles adéquats pour les femmes qui veulent avoir une famille ou poursuivre d'autres priorités en de-

hors du travail explique en partie le déséquilibre actuel. Parmi les associés, une plus forte proportion de femmes que d'hommes n'ont pas d'enfant. Et les cabinets n'ont pas implémenté les modalités de travail flexibles nécessaires à l'équilibre travail-vie familiale, surtout pour les mères. «Nombre de directrices principales ne s'imaginent pas pouvoir faire ce qu'il faudrait pour devenir associée», dit-elle.

Toutefois, pour certaines CA de la jeune génération, le manque de modèles ne semble pas être un problème. Brenna Dickison, 28 ans, directrice, Audit chez KMPG à Toronto, soutient que les dirigeantes abondent dans son milieu de travail. «Des associées ayant deux ou trois enfants sont très engagées dans les activités de ceux-ci, constate-t-elle. Je n'ai pas encore de famille, mais je ne pense pas qu'en avoir une soit un frein. Je suis ambitieuse et je suis certaine que j'occuperai un poste de direction dans six ou sept ans.»

Sa collègue Kathleen Buzek, 28 ans, elle aussi directrice, partage cet avis : «J'estime pouvoir réaliser les mêmes choses qu'un homme. Ce ne sont pas les possibilités qui manqueront si j'y mets les efforts.» De telles attitudes sont encourageantes, et les statistiques montrent que nous sommes proches de la parité du point de vue du nombre et des postes occupés, en début de carrière. Mais l'équilibre semble se rompre au bout de 10 à 15 ans, soit dans la tranche d'âge de 35 à 44 ans, période qui correspond à celle où les femmes peuvent aspirer à des postes plus élevés, mais aussi aux années cruciales pour l'éducation des enfants.

L'étude fait ressortir des disparités dans les statistiques sur les conjoints qui travaillent à l'extérieur. «Aux niveaux de direction les plus élevés, explique Karen Wensley, il demeure vrai qu'une forte proportion de cadres ont une conjointe qui ne travaille pas à temps plein ou qui a renoncé à sa carrière». Chez les moins de 35 ans, 74 % des hommes disent que leur conjointe travaille à temps plein à l'extérieur (contre 93 % des femmes). Dans le groupe des 35 à 44 ans, toutefois, le pourcentage chute à 51 % (89 % pour les femmes).

Les statistiques sur les congés vont dans le même sens : 73 % des femmes de 35 à 44 ans ont pris au moins un congé contre 25 % des hommes. Pour l'ensemble de la profession, les pourcentages baissent un peu : 60 % pour les femmes et 22 % pour les hommes.

Se négocier des conditions souples

On trouvera des idées sur la façon d'équilibrer travail et vie personnelle sans sacrifier sa carrière dans un récent article de Mary Bennett paru dans le bulletin américain cpa2biz. L'article explique comment Melissa Harman, CPA (maintenant associée), a pu négocier un horaire variable. Lorsqu'elle a eu son premier enfant, elle a réduit ses heures de 20 % et adopté le modèle du «client d'abord», selon lequel elle était disponible plus de 40 heures par semaine en période de pointe et moins en d'autres temps. Elle a procédé à des évaluations périodiques avec ses supérieurs et consulté ses clients sur la qualité de son travail.

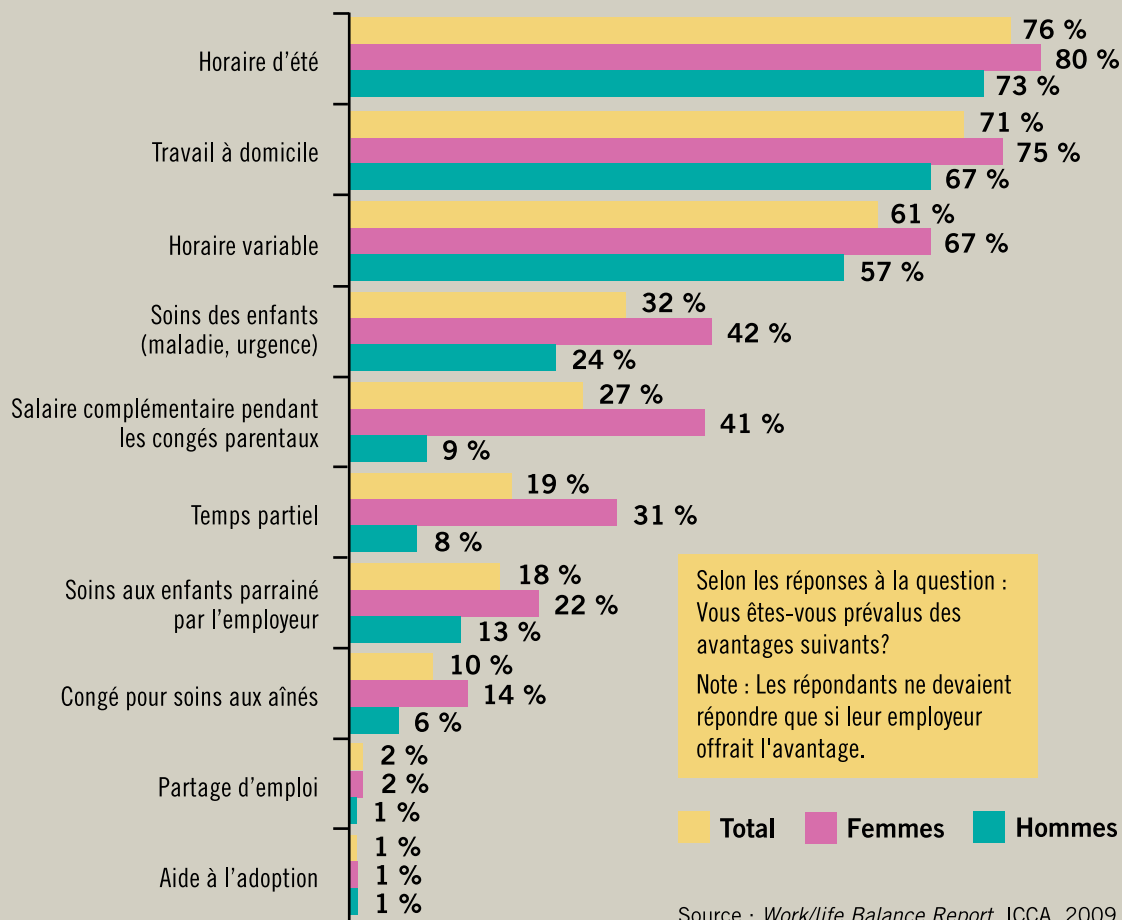
Selon Mary Bennett, la clé de la réussite de Melissa Harman réside dans le fait qu'elle a toujours été claire à propos de ses objectifs professionnels : «Melissa Harman a établi qu'elle ne voulait pas être laissée sur la touche pendant qu'elle élevait une

famille.» Elle a sollicité des opportunités, exprimé ses désirs et appliqué un concept d'équipe à l'égard de ses clients, gardant toujours plus d'un associé au courant des besoins de ceux-ci. Elle a bénéficié d'une mentore, de modèles à son travail et d'un système d'aide à domicile. Selon son expérience, un horaire souple défini de façon rigide ne fonctionne pas, contrairement à une approche plus fluide. «C'est ce qu'elle vit, non pas sur une base hebdomadaire ou mensuelle, mais à long terme», conclut Mary Bennett.

Vous avez une recette pour trouver l'équilibre entre le travail, la famille et d'autres priorités? Si c'est le cas (ou non), faites-le nous savoir. Répondez à notre bref sondage sur CAmagazine.com (anonymement si vous le désirez). Nous publierons les résultats du sondage et vos suggestions dans un numéro ultérieur.

Margaret Craig-Bourdin

Avantages dont se prévalent les employés



Source : Work/life Balance Report, ICCA, 2009

(Paul Long note que les congés sont plus fréquents chez les hommes plus jeunes.) Dans l'ensemble, la plupart des congés sont des congés de maternité, de paternité ou parentaux, mais le plus souvent, ce sont encore les femmes qui s'absentent pour s'occuper des enfants (voir le tableau «Congés», p. 26). Les répercussions ne semblent pas être les mêmes pour les deux sexes : en proportion, plus de femmes que d'hommes (32 % contre 12 %) indiquent qu'avoir pris un congé a nui à leur carrière.

D'autres données tendent à démontrer qu'à un certain stade de leur carrière, les femmes en quête d'un meilleur équilibre se butent à des obstacles ou acceptent moins de responsabilités. Ainsi, une plus forte proportion de femmes que d'hommes (47 % contre 36 %) disent avoir préféré la conciliation travail-vie personnelle à une rémunération plus élevée. Et 22 %, contre 10 % pour les hommes, ont l'impression que ne jamais faire d'heures supplémentaires a nui à leurs perspectives de promotion.

Vanessa Velentzas, directrice principale, Audit chez Richter à Montréal, est tout à fait consciente qu'elle devra faire des sacrifices lorsqu'elle fondera une famille : «Pendant la période de pointe, certaines journées sont longues et finissent tard. C'est facile pour moi car je suis célibataire et sans enfants, mais c'est difficile pour mes amies qui ont des enfants.» La jeune CA aspire à devenir associée, mais elle prévoit se prévaloir des modalités de travail flexibles de son employeur lorsqu'elle aura des enfants. «Je devrai mieux pla-

nifier mes journées, dit-elle. Nous avons trois associées en audit qui ont des enfants; on peut donc y arriver si on veut.»

Jean Prichard, mère de trois enfants et associée chez BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., a dû réorienter sa carrière. Jeune CA dans un cabinet très affairé à Toronto, elle s'est rendu compte qu'en allant travailler pour un cabinet plus petit et plus «familial» à Guelph (Ontario), elle mènerait une vie moins agitée et pourrait compter sur l'aide de membres de sa famille pour élever ses enfants. Aujourd'hui, avec des enfants encore à la maison et un conjoint qui doit s'absenter souvent, M^{me} Prichard admet que d'autres mères travaillant pour le cabinet ne bénéficient pas du soutien familial qui lui a permis de devenir associée : «Dans certains cabinets, des personnes sont laissées de côté ou exclues parce que ce sont elles qui s'occupent principalement des enfants, pense-t-elle. Si une personne veut travailler à temps partiel, on doit la satisfaire pour ne pas qu'elle se sente marginalisée. Il lui faudra plus de temps pour réaliser ses aspirations, mais elle ne devra pas renoncer à la profession.» (Parmi les membres de l'ICCA ayant répondu au sondage, seulement 19 % des femmes et 8 % des hommes travaillent à temps partiel.)

M^{me} Prichard croit qu'il faut aussi soutenir les femmes qui ne visent pas des postes de direction : «Avant, on supposait qu'une personne qui n'aspire pas à un poste d'associé avait un problème. Certaines femmes ne veulent pas faire plus d'heures ni devoir répondre à des attentes plus élevées. Elles ne sont pas moins compé-



Une voix pour les femmes dans la profession

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

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

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

tentes pour autant.» Elle cite l'exemple d'une collègue comptant plusieurs années d'expérience en expertise comptable : «Elle dit qu'elle est très heureuse d'être gestionnaire de carrières plutôt qu'associée. Elle travaille fort et ses clients l'adorent, mais elle prend aussi tous ses congés, reste à la maison avec ses enfants quand ils ont besoin d'elle et est disponible pour eux.» Pour M^{me} Prichard, cette CA sacrifie un revenu supérieur pour un bon équilibre travail-vie personnelle.

Un article controversé, publié dans le numéro de juillet-août 2012 du magazine *The Atlantic* (voir encadré ci-dessous) traite des normes sociales et politiques qui doivent changer pour que les femmes s'épanouissent sur les plans personnel et professionnel. L'auteure, Anne-Marie Slaughter, première femme à diriger la planification des politiques au Département d'État des États-Unis, a quitté son emploi au bout de deux ans pour retrouver un meilleur équilibre travail-vie personnelle. Elle estime que la définition américaine de la réussite, c'est-à-dire progresser le plus possible le plus vite possible, a perdu son sens aujourd'hui, avec l'espérance de vie qui est passée à 80 ans. Elle écrit [TRADUCTION] : «Les femmes ne devraient pas voir leur ascension dans la hiérarchie comme une montée continue, mais comme une succession de marches irrégulières et de paliers périodiques.» Pour elle, ces paliers sont des «intervalles d'investissement» dans la banque familiale essentiels à une vie épanouie.

Dans un récent article paru dans *Newsweek* (voir encadré ci-dessous), Deborah Spar, présidente du Barnard College de New York, un établissement d'enseignement supérieur pour les femmes, reconnaît la valeur des arguments d'Anne-Marie Slaughter concernant l'importance d'améliorer les services de garde et les congés familiaux et d'assouplir les horaires de travail. Mais elle ajoute que les femmes devraient cesser de trop vouloir en faire. Selon elle, celles-ci semblent prisonnières de leur perfectionnisme, ce qui les voue à l'échec. Bon nombre de leurs problèmes ne peuvent être résolus uniquement par l'argent ni attribués exclusivement

Congés

	Hommes	Femmes	Total
Maternité/paternité/parental	6,6 %	42,5 %	20,7 %
Médical	5,5 %	11,5 %	7,8 %
Sabbatique	2,6 %	4,3 %	3,3 %
Congé de soignant	1,7 %	2,6 %	2,0 %
Autres	5,6 %	7,6 %	6,4 %

Source : Sondage de 2011 sur la rémunération des membres de l'ICCA

Selon les réponses à la question : Parmi les congés suivants, lesquels avez-vous pris?

Note : Durée moyenne de tous les congés : 14,5 mois pour les femmes contre 4,4 mois pour les hommes

aux hommes. Ils viennent entre autres des médias, de la société, de causes biologiques et des attentes largement irréalistes des femmes elles-mêmes. Pour y remédier, Deborah Spar estime que les femmes devraient travailler ensemble à la réalisation d'objectifs collectifs et non seules pour des objectifs individuels. Elle suggère le retour à certaines structures sociales d'antan, à l'époque où les amis et la famille élargie apportaient un plus grand soutien dans les multiples tâches du quotidien. Recréer de telles communautés au Canada et aux États-Unis pourrait s'avérer une tâche colossale, voire impossible à court terme. Mais certains pays semblent réussir à trouver des façons d'aider les femmes qui veulent progresser dans leur carrière. En France, les conseils des sociétés cotées devront compter 40 % de

RESSOURCES :

- www.camagazine.com/femmes2012 : on y trouve un tableau publié exclusivement sur le Web
- "Why Women Still Can't Have It All," *The Atlantic*, juillet-août 2012 (www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/)
- "Why Women Should Stop Trying to Be Perfect," *Newsweek*, 24 septembre 2012 (www.thedailybeast.com/newsweek/2012/09/23/why-women-should-stop-trying-to-be-perfect.html)
- "Flexibility at the partner level," *cpa2biz*, 16 août 2012 (www.cpa2biz.com/Content/media/PRODUCER_CONTENT/Newsletters/articles_2012/Career/FlexibilityPartnerLevel.jsp)
- Le Conseil du leadership féminin (www.icca.ca/carriere-et-perfectionnement-professionnel/leadership-feminin/)

index.aspx). Les webinaires sont accessibles par ce lien ou en allant à www.casource.com/employeurs-ressources/Webinaires

- *La marque personnelle, facteur de réussite*, par Karen Wensley (démarche pour vous aider à commercialiser vos compétences et faire progresser votre carrière)
- Formation en personne sur le leadership pour les membres de l'ICCA (avec Initiatives for Women in Business de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto) (aller à www.icca.ca/carriere-et-perfectionnement-professionnel/leadership-feminin/index.aspx) et suivre le lien vers le site Web de la Rotman School pour connaître les cours et les dates
- *Babes on Bay Street; Stories of Wisdom, Courage and Inspiration*, par Janet Graham (entrevues avec 15 cadres supérieures qui donnent des conseils sur la conciliation travail-vie personnelle)

femmes d'ici 2017. La Norvège et l'Espagne ont adopté des dispositions législatives similaires et l'Allemagne s'apprête à le faire. Par ailleurs, la Commission européenne a reporté un vote (pour des questions de légalité) sur un plan visant à ce que 40 % des membres des conseils des sociétés soient des femmes d'ici 2020.

Robin Taub, CA, entrepreneure/consultante torontoise et membre du Conseil du leadership féminin de l'ICCA, souligne les politiques progressistes en matière de congés parentaux dans certains pays d'Europe. En Norvège, les femmes ne se voient pas reprocher de prendre congé, puisque les congés de maternité et de paternité sont obligatoires. Chez nous, en revanche, il existe, au sujet des femmes et de leurs choix, des préjugés inconscients.

Paul Singleton, ex-associé ayant travaillé plus de 35 ans chez E&Y avant de partir à la retraite en 2010, ne croit pas que les hommes empêchent volontairement la progression des femmes, même si certains entretiennent inconsciemment des préjugés. Par exemple, ils peuvent présumer que la mère de jeunes enfants ne voudra pas d'un mandat hors de la ville. Il a remarqué que les femmes quittaient la profession plus tôt que les hommes et que, en conséquence, elles étaient moins nombreuses à devenir cadres supérieures. Il a cherché à savoir pourquoi. Peu avant son départ d'E&Y, il s'est joint au comité consultatif sur l'égalité des hommes et des femmes du cabinet et a pu se faire une meilleure idée des moyens de retenir les femmes de talent dans la profession. M. Singleton estime que les dirigeants d'organisations doivent donner l'exemple en montrant aux membres du personnel qu'une vie enrichissante est aussi possible en dehors du travail. Il conseille de laisser de côté les obligations professionnelles si on doit accompagner un enfant à une activité.

Robin Taub espère que le renouvellement des effectifs découlant du départ à la retraite des baby-boomers et de l'arrivée de plus de femmes dans la profession mènera à des organisations dirigées par des femmes et des hommes ouverts à l'adaptation du milieu de travail. Elle estime que d'ici là, il faut des politiques pour former les personnes qui évaluent les talents à être plus objectives. «Les semaines de travail de 80 heures ne conviennent pas à tous, et le travail sera fait par des gens talentueux utilisant des méthodes non traditionnelles.»

Heureusement, certains cabinets ont déjà fait des pas de géant vers la mise en place de telles politiques. Selon une enquête de l'ICCA sur l'équilibre travail-vie personnelle, l'employeur d'un répondant sur deux (52 %) a des politiques sur la mixité, et deux répondants sur trois indiquent que leur employeur offre des horaires variables. Certains avantages, comme l'horaire d'été et l'horaire variable, sont adoptés à la fois par les hommes et les femmes, mais restent plus populaires auprès de celles-ci (voir le tableau «Avantages dont se prévalent les employés», p. 24). Cette année, E&Y, Deloitte et KPMG se sont classés parmi les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada. Comme d'autres employeurs, les cabinets investissent dans les programmes de mentorat et de parrainage visant la fidélisation des employées et leur progression dans la hiérarchie (voir l'article «Un petit coup de pouce», p. 34).

Le Conseil du leadership féminin de l'ICCA aide les petits cabinets qui n'ont pas les ressources pour entreprendre de telles initiatives à combler l'écart. L'an dernier, il a préparé une série de webinaires destinés aux femmes, traitant notamment de la situation des femmes au sein de la profession, de la marque personnelle, de la prise de risques et de l'importance des programmes de mentorat et de soutien à la carrière (voir l'encadré Ressources, p. 26).

En octobre dernier, le Conseil a participé au Women's Global Leadership Summit, présenté par l'American Institute of Chartered Professional Accountants à Boston (Massachusetts). Karen Duggan, directrice de projets, Orientation et soutien à l'ICCA, indique que le Conseil participera à l'événement en 2013. «En peu de temps, nous avons fait des progrès dans la sensibilisation aux problèmes et dans le dossier de la promotion des femmes», dit-elle.

Des entreprises semblent déjà convaincues. Nancy Thai, directrice des activités et rapports comptables pour Xerox Canada, se considère privilégiée de travailler dans un environnement où des femmes occupent les postes de pdg et de directeur financier, de même que plusieurs postes de vice-président. Elle mentionne aussi que plusieurs collègues féminines, à différents échelons, choisissent de travailler à temps partiel. «Beaucoup d'employées sont ici depuis plus de 20 ans, précise-t-elle, car c'est très motivant de savoir qu'on peut réaliser ses aspirations sans sacrifier sa vie personnelle.»

Rosalind Stefanac est rédactrice pigiste à Toronto.

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

FIRME D'ACTUARIES ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE

418 627-4095

1 866 877-7782

www.cgasconseil.ca





Franchir

Par Sandra E. Martin

Votre carrière stagne? Rien ne bouge?

Voici des obstacles courants... et des moyens de les surmonter

les obstacles



KAREN DUGGAN, directrice de projets, Orientation et soutien, à l'ICCA, se rappelle un entretien avec une CA qui venait d'être mutée dans une autre ville. Dans son nouveau lieu de travail, toutes les directrices principales travaillaient le midi et mangeaient à leur bureau, pendant que leurs homologues masculins allaient déjeuner avec les associés.

D'après vous, ce sont les hommes ou les femmes qui progressent dans la hiérarchie? Les hommes, bien sûr, mais sans doute pas pour les raisons que vous imaginez. Ces déjeuners? «C'est un réseautage auquel les femmes ne participent pas, explique M^{me} Duggan. Or, si elles n'entrent pas dans ces réseaux informels,

illustration : **CAREY SOOKOCHEFF**

elles risquent de manquer des opportunités dont leurs collègues masculins entendent parler.»

Au XXI^e siècle, les plafonds de verre ne sont plus censés exister. Pourtant, un cinquième des femmes interrogées dans le cadre d'une enquête de l'ICCA sur l'équilibre travail-vie personnelle affirment que la discrimination sexuelle a nui à leur carrière. Aux échelons les plus élevés, l'écart entre les sexes demeure évident : la moitié des nouveaux CA et le tiers des membres de l'ICCA sont des femmes, mais celles-ci représentent moins de 15 % des associés ou des propriétaires de cabinet. Les mêmes inégalités se retrouvent d'ailleurs dans bien des secteurs d'activité.

Par ailleurs, les données empiriques montrent que promouvoir des femmes est bon pour les affaires. Selon le rapport *Women Matter*, publié par McKinsey & Company après trois ans de recherches, les entreprises ayant une plus forte représentation de femmes à des postes de haute direction sont aussi les plus performantes sur le plan financier.

Kathleen Grace, mentore pour cadres, qui a animé des webinaires de la série «Les femmes au sein de la profession» de l'ICCA, ajoute que les cadres féminins sont mieux cotés que les hommes au chapitre de la satisfaction des employés. Beatrix Dart, professeure, doyenne associée et directrice générale de l'initiative pour les femmes en affaires de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, explique : «Investir dans le leadership féminin

par la formation, le mentorat et le parrainage génère un formidable rendement, non seulement financier, mais aussi social.»

Vous êtes une CA dont la carrière n'a pas progressé comme elle l'aurait dû? Et vous vous demandez pourquoi? Il se pourrait que vous reconnaissiez, parmi les obstacles ci-dessous, ceux que vous avez rencontrés (ou même créés) et que vous puissiez les franchir grâce aux indications recueillies auprès de conseillers en carrière, de professionnels en ressources humaines et de femmes parvenues aux plus hauts échelons de la profession comptable.

OBSTACLE N° 1

«Vous ne faites pas partie du club.»

Comme l'explique Karen Duggan, les femmes ratent des occasions de bâtir des relations avec les décideurs parce qu'elles ne participent pas aux réseaux informels. Un exemple : le terrain de golf. «Le golf n'est pas qu'un loisir. C'est le "lunch arrosé" des travailleurs d'aujourd'hui», lit-on dans *Pourquoi les femmes devraient-elles être des leaders?*, un énoncé de principes du Conseil du leadership féminin de l'ICCA.

Dans quel autre endroit peut-on retenir des heures durant l'attention d'une personne importante? Les femmes qui réussissent en sont conscientes : elles s'équipent de bâtons... et établissent des contacts. L'ex-secrétaire d'État américaine Condoleezza Rice et la banquière Darla Moore sont allées encore plus loin, étant devenues cette année les premières femmes membres du prestigieux club de golf Augusta National, en Géorgie.

En dehors des parcours de golf, vous pouvez aussi vous joindre à des associations sectorielles et assister à des colloques pour établir des liens avec des personnes influentes. Trouver un mentor, voire plusieurs, peut faciliter l'acceptation au sein de réseaux en apparence impénétrables. (voir «Un petit coup de pouce», p. 34)

OBSTACLE N° 2

«Vous convoitez? Ce n'est pas grave, nous tiendrons la réunion sans vous.»

Lorsque la culture d'entreprise impose aux gestionnaires de voyager beaucoup ou de travailler de longues heures, les femmes sont en général moins en mesure «d'y aller à fond». Elles assument encore plus que leur quote-part de responsabilités familiales, tant à l'égard des enfants que des parents vieillissants. «Historiquement, les hommes n'ont pas été confrontés à ces obstacles», indique Michael Stern, pdg de Michael Stern Associates, à Toronto.

L'évolution des rôles familiaux permettra peut-être à plus de femmes de progresser dans la hiérarchie, parce que leur conjoint aura assumé plus de responsabilités dans l'éducation des enfants. M. Stern et d'autres mentors pour cadres croient que le changement viendra surtout de l'adoption, par les gouvernements et les entreprises, de politiques pour appuyer les femmes afin que celles-ci puissent se concentrer sur leurs objectifs professionnels. Il pourrait s'agir d'offrir des services de garde après les heures ouvrables, dit M. Stern, ou de donner aux femmes la possibilité de s'absenter du travail en milieu de journée pour accompagner un parent âgé chez le médecin.

OBSTACLE N° 3

«Je veux engager quelqu'un qui me ressemble.»

Comme le souligne Kathleen Grace, certains préjugés ont la vie

Elle, lui

En quoi le leadership des hommes et celui des femmes diffèrent-ils? Kathleen Grace, mentore pour cadre et spécialiste en développement du leadership, souligne six aspects sur lesquels notre approche diffère.



Elle	Lui
s'intéresse aux personnes et aux relations	se concentre sur la tâche
recherche le consensus	voit chaque projet comme une compétition sans lendemain
s'exprime davantage par les émotions	parle le premier, et plus souvent
regarde le processus menant aux résultats	regarde vers les résultats
travaille en multitâche	se concentre sur une tâche à la fois
envisage la production	envisage la stratégie

Source : *Les sept péchés capitaux de la gestion de carrière*, webinaire de CA Source, par Kathleen Grace

Les femmes ratent des occasions de bâtir des relations avec les décideurs parce qu'elles ne participent pas aux réseaux informels. Un exemple : le terrain de golf. «Le golf n'est pas qu'un loisir. C'est le "lunch arrosé" des travailleurs d'aujourd'hui», lit-on dans un énoncé de principes du Conseil du leadership féminin de l'ICCA.



«On ne reconnaît pas le plein potentiel de tous dans l'entreprise, surtout des femmes et des minorités. Nous avons un préjugé favorable envers ceux qui nous ressemblent», dit-elle. Ceux qui accordent les promotions peuvent donc inconsciemment préférer un homme à une femme pourtant aussi compétente.

À ce propos également, des politiques d'embauche et de perfectionnement ciblant les femmes peuvent contrer ce préjugé, notamment en rappelant aux gestionnaires de compétences qu'ils doivent être conscients de tels partis pris et ne pas y succomber (voir «Les femmes et la profession», p. 20).

Le message commence à passer. Dans son plus récent budget, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il voulait promouvoir la participation des femmes aux conseils d'administration des entreprises. Catalyst, un OSBL qui se consacre à l'avancement des femmes en affaires, a aussi lancé un appel à l'action aux sociétés canadiennes FP500, afin d'augmenter de 25 % la présence féminine au sein des conseils d'ici cinq ans.

Par ailleurs, de nombreux cabinets comptables ont adopté des politiques pour encourager les femmes à assumer des rôles de direction à divers échelons. De telles politiques sont «d'emblée discutables» aux yeux de ceux qui n'en profitent pas directement, affirme Mary Bennett, conseillère en développement des talents. «Mais elles obligent les entreprises à réfléchir sérieusement à leurs processus de sélection.»

OBSTACLE N° 4

«Où sont les modèles féminins?»

En partie à cause des préjugés susmentionnés, les femmes CA qui aspirent à l'avancement manquent parfois de modèles. Comme l'explique M^{me} Bennett, la haute direction offre la plupart du temps un portrait assez homogène. «Ça ne ressemble pas à la population en général. Il s'agit surtout d'hommes blancs dont la conjointe reste au foyer.»

Par conséquent, selon M^{me} Bennett, il est parfois difficile pour les femmes (et aussi pour les hommes) qui sont des leaders en devenir de communiquer avec ces hauts dirigeants influents. Ces derniers «n'ont pas de perspective sur l'évolution des tendances sociales, par

exemple sur les familles à deux revenus, dit-elle. Ceux-là mêmes que vous consultez sont parvenus au sommet par les voies traditionnelles. Les femmes manquent de modèles pour prendre des décisions éclairées.»

C'est notamment pour cette raison que le Conseil du leadership féminin de l'ICCA a réalisé une série de profils de femmes qui ont réussi, dont Robin Taub, conseillère en finance, et Alanna Detenbeck, chef de missions dans le groupe Enquêtes chez PricewaterhouseCoopers. Ces CA racontent leurs succès, les défis qu'elles ont surmontés et leurs victoires, répondant ainsi à un besoin criant de modèles féminins.

OBSTACLE N° 5

«Oh, non! C'est beaucoup trop risqué pour moi!»

L'aversion au risque vous a peut-être permis de maintenir votre REER à flot malgré la correction boursière de 2008, mais elle nuit à votre carrière, affirme Kathleen Grace dans son webinaire CA Source sur la prise de risques. Au travail et dans la vie, les hommes sont plus enclins au risque que les femmes qui, elles, «ont tendance à ressentir les émotions plus intensément, en particulier la peur et la nervosité».

Comme le souligne M^{me} Grace, cette attitude s'explique : les parents insistent davantage sur la sécurité et la vulnérabilité avec leurs filles. Mais elle s'empresse d'ajouter : «Nous ne sommes pas prédestinés par notre sexe... Le facteur déterminant, c'est notre propre expérience de prise de risques.» Dans le webinaire, elle suggère des idées pour se bâtir une tolérance, par exemple prendre un risque après une réussite. Allez-y petit à petit et, à mesure que vous obtiendrez des résultats positifs, vous serez plus à l'aise pour affronter des risques plus intimidants.

OBSTACLE N° 6

«Les femmes ne supportent pas d'entendre la vérité sur elles-mêmes» (et autres stéréotypes sexistes).

M^{me} Grace note que les hommes évitent souvent de critiquer sans détour une subordonnée comme ils le font s'il s'agit d'un homme. Pourtant, cela est essentiel au développement personnel.

«Vous voulez quelque chose? Demandez-le!», conseille Kathleen Grace. Si Untel semble obtenir tous les mandats sur lesquels on se bâtit une carrière en or, dites à votre patron que vous voulez le prochain. Ne vous contentez pas de marques de reconnaissance : visez les récompenses. Vous méritez une promotion? Dites-le à votre patron, avec chiffres à l'appui.



Lorsqu'elle demande aux hommes pourquoi une telle hésitation, la réponse est souvent la crainte de voir leur interlocutrice se mettre à pleurer. La solution pour les femmes n'est pas de retenir leurs larmes ou au contraire de se laisser emporter par d'autres réactions émotives. Les hommes doivent savoir qu'«une femme qui pleure, c'est comme un homme qui met son poing sur la table lors d'une réunion. C'est juste une émotion intense, dit-elle. Lorsque je forme des mentors, je leur explique que, si une femme fond en larmes, il faut lui laisser le temps de retrouver son aplomb.» Cela dit, reproduire des stéréotypes n'est pas l'apanage des hommes. Les femmes aussi en véhiculent. Des remarques comme «tu ferais une bonne dirigeante, mais pas une bonne mère» (ou vice versa) ne sont pas si rares. À preuve, la controverse qui a entouré la décision de Marissa Mayer, pdg de Yahoo, de prendre un court congé de maternité en octobre dernier.

OBSTACLE N° 7

«J'arrive... dès que j'aurai fini mon rapport et taillé la haie.»
Les femmes se dispersent parfois, entre autres parce qu'elles disent «oui» trop souvent. Mais pour Eileen Chadnick, de Big Cheese Coaching, l'incapacité de dire «non» peut être source de frustration et même nuire à la carrière. Si on accepte trop de tâches mineures, on perd du temps et on ne s'investit pas assez dans les projets importants pour la carrière. Heureusement, on peut apprendre à se concentrer davantage sur les priorités. Comme le souligne Kathleen Grace dans son webinaire CA Source *Les sept péchés capitaux de la gestion de carrière*, savoir ce que vous voulez vous donne du pouvoir. Vous devez aussi comprendre votre propre proposition de valeur, la combinaison unique de vos compétences qui donne des résultats fructueux. Dressez-en la liste et gardez-la à portée de la main. Vous devriez aussi établir une liste de choses «à ne pas faire». Refuser est aussi important qu'accepter, selon elle.

OBSTACLE N° 8

«La modestie est une vertu, non?»
Bien des femmes s'attendent à être promues grâce à leurs mérites.

Certes, la performance compte beaucoup, explique M^{me} Grace, mais il faut aussi savoir se mettre en valeur lorsque se présente une occasion de progresser dans sa carrière. «Nous, les femmes, croyons en toute candeur que notre ardeur au travail finira par être remarquée, dit-elle, mais les patrons ne sont pas des médiums.»

Vous devez plaider votre cause. «Vous voulez quelque chose? Demandez-le!», conseille M^{me} Grace. Si Untel semble obtenir tous les mandats sur lesquels on se bâtit une carrière en or, dites à votre patron que vous voulez le prochain.

Ne vous contentez pas de marques de reconnaissance : visez les récompenses. Vous méritez une promotion? Dites-le à votre patron, avec chiffres à l'appui. Les femmes qui travaillent en équipe disent : «Nous avons accompli ça.» Les hommes, eux, disent : «J'ai accompli ça.»

Dans son webinaire *Les sept péchés...*, M^{me} Grace offre des conseils pour aider les femmes à se libérer des attitudes nuisibles à leur carrière, comme vouloir être aimée de tous. Pour commencer, dit-elle, demandez-vous si votre inconscient vous dicte comment une femme «devrait» se comporter. Si l'on vous a appris à faire passer les intérêts des autres avant les vôtres, peut-être est-il mal, à vos yeux, de vanter vos réussites. Peut-être avez-vous peur de «dépasser» vos collègues masculins ou votre conjoint. Peut-être vous a-t-on appris à éviter à tout prix les conflits et la confrontation. Toutefois, l'attention et la disponibilité de votre patron sont limitées, alors s'il vous est trop difficile de vanter vos mérites, demandez à votre mentor de le faire pour vous.»

Et si vous vous estimez lésée de ne pas avoir obtenu la promotion accordée? M^{me} Grace dit qu'il faut tirer les choses au clair avec le patron, même si cette perspective vous fait peur. Demandez-lui : «Qu'est-ce qui cloche dans ma performance? Qu'est-ce qui m'empêche de monter, selon vous? Souvent, ces conversations n'auront pas lieu. La question fait peur parce qu'il faut être prête à entendre la réponse.»

Sandra E. Martin est rédactrice à Toronto.

Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière

La troisième édition 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 doivent utiliser le mot juste, en français ou en anglais, dans les domaines liés à l'expertise comptable, et pour tous ceux 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 troisième édition 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.

INTERNET • CD-ROM • VERSION PAPIER

Pour de plus amples informations ou pour commander, allez à boutiqueCA.ca/dictionnaire-CA

Même si vous savez que vous avez ce qu'il faut pour occuper un poste de haut niveau, vous avez peut-être besoin que quelqu'un passe le message.

Par Rosalind Stefanac

Un **petit** coup de pouce

ON DIT QUE LES MEILLEURS EMPLOIS SONT RAREMENT ANNONCÉS. NE SERAIT-IL PAS IDÉAL, DANS CE CAS, D'AVOIR QUELQU'UN QUI VAN-TERAIT NOS MÉRITES DANS NOTRE MILIEU DE TRAVAIL, EN PARTICULIER DANS LES PLUS HAUTES SPHÈRES DE LA DIRECTION, CE CERCLE EXCLUSIF OÙ SE PRENNENT LES DÉCISIONS LES PLUS CRUCIALES CONCERNANT LE PERSONNEL?

C'est exactement ce qu'un parrain (qu'on appelle aussi parfois «promoteur») s'engage à faire à long terme. Pour les femmes qui cherchent à atteindre les échelons supérieurs tant convoités, le parrain peut être le chaînon manquant essentiel à l'atteinte de leur objectif.

Fiona Macfarlane, associée directrice, Colombie-Britannique, et chef de l'inclusivité chez Ernst & Young, affirme que c'est principalement à

son parrain, Michel Lanteigne, qu'elle doit d'être devenue la première femme du Canada à diriger le service de fiscalité d'un grand cabinet. «Il avait la crédibilité et il a eu le courage nécessaire pour mettre sa réputation en jeu pour moi», dit-elle à propos de M. Lanteigne, l'associé qui était son patron à l'époque. «Il a fait en sorte de me donner de la visibilité auprès des bonnes personnes et de leur faire connaître mes réalisations.»

Alors qu'on reconnaît couramment le rôle essentiel que joue le mentor dans les décisions de nature professionnelle, celui du parrain va un peu plus loin. «Au fond, on peut dire que le mentor parle *avec* vous, alors que le parrain parle *de* vous», résume

Photographe : JIMMY JEONG/KLIX PIX





FIONA MACFARLANE raconte que son parrain «a eu le courage nécessaire pour mettre sa réputation en jeu» pour elle.

Elizabeth Reynolds, directrice, Diversité, équité et inclusion chez KPMG. «Plutôt que de simplement contribuer au perfectionnement de la personne, le parrain lui ouvre des portes.»

Dans la même ligne de pensée, un article du *Globe & Mail* sur «la façon de trouver et conserver un parrain en milieu de travail» compare le parrain à une version turbo du mentor.

Dans le cas de M^{me} Macfarlane, M. Lanteigne a vu son potentiel et a décidé qu'elle devait lui succéder. «S'il m'arrivait de trébucher, il était là pour me donner des conseils pratiques et, au fil du temps, j'ai prouvé que je pouvais livrer la marchandise», raconte-t-elle.

Une aide devenue essentielle

Selon Mary Bennett, consultante et présidente du Women's Initiative Executive Committee de l'American Institute of Chartered Professional Accountants, il est essentiel, dans le monde de la comptabilité, d'avoir un parrain pour se hisser au sommet de la profession. «Il est très difficile de devenir associé dans un cabinet sans avoir un ou plusieurs parrains, dit-elle. Vous pourriez travailler jour et nuit et ne jamais avoir, dans les réunions tenues derrière des portes closes, la visibilité que vous auriez eue si vous aviez un parrain... ainsi va la vie!»

M^{me} Bennett, qui a été associée chez Crowe Horwath LLP pendant 17 ans, affirme qu'après avoir accédé à un poste de direction, elle a été stupéfaite de constater à quel point il est fréquent que le parrainage entre en jeu dans les décisions importantes concernant le personnel. «Il n'était question que des personnes les plus en vue et des gens influents avec lesquels elles étaient en relation, dit-elle. Dans mon cas, ce n'est que des années plus tard que j'ai

En quoi est-ce différent?

Mentor	Promoteur/parrain
Peut être quelqu'un de l'interne ou de l'externe	Travaille en interne et est proche des membres de la direction
Fournit une rétroaction et une orientation professionnelle	Est toujours à l'affût des possibilités d'avancement ou de réseautage pour son protégé
Est au courant des objectifs professionnels du mentoré	Est au courant des objectifs de carrière et de vie de son protégé
N'agit pas directement sur l'avancement professionnel	Fait appel à ses avantages politiques personnels pour favoriser l'avancement de son protégé en mettant en jeu sa propre réputation
Peut agir comme conseiller sur un sujet en particulier	Est responsable de la rétention et du perfectionnement du protégé

* Adapté de *Orientation professionnelle : Mentorat et soutien à la carrière*, webinaire, CA Source, par Mary L. Bennett

su que certaines personnes avaient parlé en ma faveur.» Bien que M^{me} Bennett ait eu la chance d'avoir plusieurs parrains tout au long de sa carrière (tous des hommes), elle soutient que c'est un défi pour les femmes, car ce type de relation se développe plus naturellement entre hommes. «Les personnes influentes en haut lieu sont encore, pour la plupart, des hommes, et nous avons une propension naturelle à ouvrir la voie à ceux qui nous ressemblent, explique-t-elle. Si tous les postes de direction étaient occupés par des femmes et que c'étaient des jeunes hommes qui cherchaient à gravir les échelons, ils seraient confrontés aux mêmes défis.»

Lorsque M^{me} Bennett aide des entreprises à mettre sur pied un programme de parrainage, le fait que des tiers puissent mal interpréter ces relations mixtes entre hommes et femmes soulève parfois des préoccupations.

Conditions gagnantes

Le parrain doit rencontrer son ou sa protégé(e) de façon régulière (selon M^{me} Bennett, tous les trois mois ou plus souvent) pour discuter des objectifs de carrière et des stratégies pour les atteindre.

Mais comme c'est aussi l'occasion pour le protégé de parler franchement de toutes les difficultés qui risquent de compromettre l'atteinte de ces objectifs, certains choisissent de se rencontrer à l'extérieur du bureau. «Je dis toujours aux parrains avec qui je travaille que l'endroit et le moment choisis pour se rencontrer doivent convenir aux deux parties, souligne-t-elle. Peu importe que ce soit au bureau ou à l'extérieur, l'essentiel est que l'apprentissage et l'échange d'information se fassent.»

M^{me} Bennett explique que les hommes qui n'ont jamais travaillé avec des femmes ne peuvent pas toujours comprendre les besoins de leur protégée, ou alors ne pas se sentir prêts à lui

Comment entretenir la relation avec votre parrain

Établissez un climat de confiance en ayant des rencontres fréquentes (idéalement toutes les six semaines)

Mettez l'accent sur les jalons à atteindre dans votre cheminement de carrière et sur les obstacles possibles

Prenez en note tous vos accomplissements

Procédez à une évaluation finale une fois le programme achevé (un parrainage officiel dure environ deux ans) afin de déterminer ce que vous avez accompli

tenir lieu de modèle. «Ils n'ont pas à jouer ce rôle de modèle, souligne M^{me} Bennett. Ils doivent simplement s'assurer que leur protégée dispose de toutes les ressources dont elle a besoin lorsqu'elle rencontre des difficultés. Par exemple, poursuit M^{me} Bennett, si la protégée est une nouvelle maman qui a du mal à concilier travail et famille, le rôle du parrain pourrait consister à la mettre en relation avec une collègue du secteur qui a vécu une situation semblable.» Bien que les données démographiques chez KPMG indiquent que la plupart des parrains sont des hommes, M^{me} Reynolds affirme que la mixité de ces relations ne pose pas problème. Ce qui ne veut pas dire que chaque relation sera couronnée de succès.

«C'est un peu comme une première rencontre amoureuse; on ne peut pas appairer les gens et espérer que cela marchera à tout coup, dit-elle. Parfois, guider une personne vers un autre parrain peut faire partie du rôle qu'on joue dans l'orientation de sa carrière.»

Un autre obstacle au développement de ces relations, dès le départ, c'est que les femmes n'assument pas suffisamment de rôles opérationnels ou d'affectations enrichies qui les rendraient plus visibles aux fins de parrainage, explique Fiona Macfarlane. «Je pense que c'est plus facile de parrainer le dirigeant d'une division qui réalise un chiffre d'affaires et un bénéfice net, dit-elle. Il s'agit donc de faire en sorte que les femmes et les membres des minorités assument ces rôles de nature opérationnelle.»

Sensibilisation nécessaire

Cela signifie qu'il faut non seulement rendre ces rôles disponibles, mais aussi sensibiliser les femmes à leur existence.

Des projets sont en cours chez Ernst & Young dans ce sens. Cependant, Rob Scullion, associé et leader de la Politique publique et des Affaires réglementaires, affirme qu'il subsiste des obstacles, tels que les horaires difficiles souvent inhérents aux affectations

enrichies susceptibles de permettre aux femmes d'accéder à des rôles plus en vue. «Les choses sont en train de changer, mais nous devons encore aider nos cadres supérieurs féminins à comprendre comment atteindre leurs objectifs par un accompagnement et un mentorat *actifs*», dit-il. Heureusement, les programmes de mentorat, formels et informels, sont devenus pratique courante dans les cabinets partout au Canada. Et s'il n'existe pas encore de statistiques officielles sur les programmes de parrainage en Amérique du Nord, les cabinets comme Deloitte, Ernst & Young, KPMG et PwC mettent en place des programmes qui favorisent l'avancement et la rétention des femmes, et qui comportent des éléments de parrainage.

D'autres cabinets, comme le cabinet Richter, au Québec, s'appuient sur les programmes de mentorat en place pour établir de futures relations de parrainage. Le cabinet déploie actuellement, au sein de ses services de fiscalité et d'audit qui comptent environ 420 employés, un programme de gestion de carrière qui touche 23 employés, principalement des femmes, et dix associés, dont une femme.

Ce programme, qui a été baptisé *Gens de talent*, sera lancé à l'échelle du pays en 2013. Il est facultatif et vise à favoriser le dialogue entre les divers échelons de même qu'à répondre aux besoins des employées plus jeunes. Selon Caroline Cyr, vice-présidente, Gens et talent, chez Richter, le cabinet a déjà tenu une rencontre préliminaire. Dans le cadre du programme de Richter, on a demandé aux employés avec quels associés ils souhaitaient travailler, mais dans d'autres cabinets, les protégés peuvent se voir attribuer des parrains avec qui ils n'ont jamais traité. Il s'agit que ceux-ci soient des membres influents de l'équipe de direction et que le protégé ne relève pas directement d'eux, pour favoriser des entretiens plus francs.

Certaines personnes peuvent être plus naturellement douées pour le parrainage que d'autres, et c'est pourquoi il est essentiel d'assurer une formation pour ce rôle.

«Nous offrons aux associés des outils et une formation pour leur apprendre à devenir de bons accompagnateurs ou mentors, et nous espérons que ce programme donnera éventuellement naissance à des relations de parrainage, explique Diane Tsonos, qui est associée chez Richter. En tant qu'associée, je me sentirais à l'aise de jouer un rôle de mentor auprès de plusieurs personnes, mais je ne voudrais pas en parrainer beaucoup; le mentorat est un excellent point de départ pour développer une relation de parrainage, mais cela prend du temps.»

Chez KPMG, au cours des deux dernières années, tous les membres de l'équipe de direction ont été jumelés avec au moins une protégée. «Les recherches indiquent que les hommes ont tendance à trouver des parrains au plus haut niveau, tandis que les femmes ont tendance à trouver des parrains à un niveau supérieur au leur, explique Elizabeth Reynolds. C'est pourquoi nous mettons maintenant l'accent sur les femmes et sur les façons de faire éclore cette nouvelle génération de dirigeantes.»

Mary Bennett conclut : «Au bout du compte, le parrainage est valable pour les hommes et les femmes. Il faut faire en sorte que toutes les personnes qui présentent un fort potentiel aient la même visibilité.»

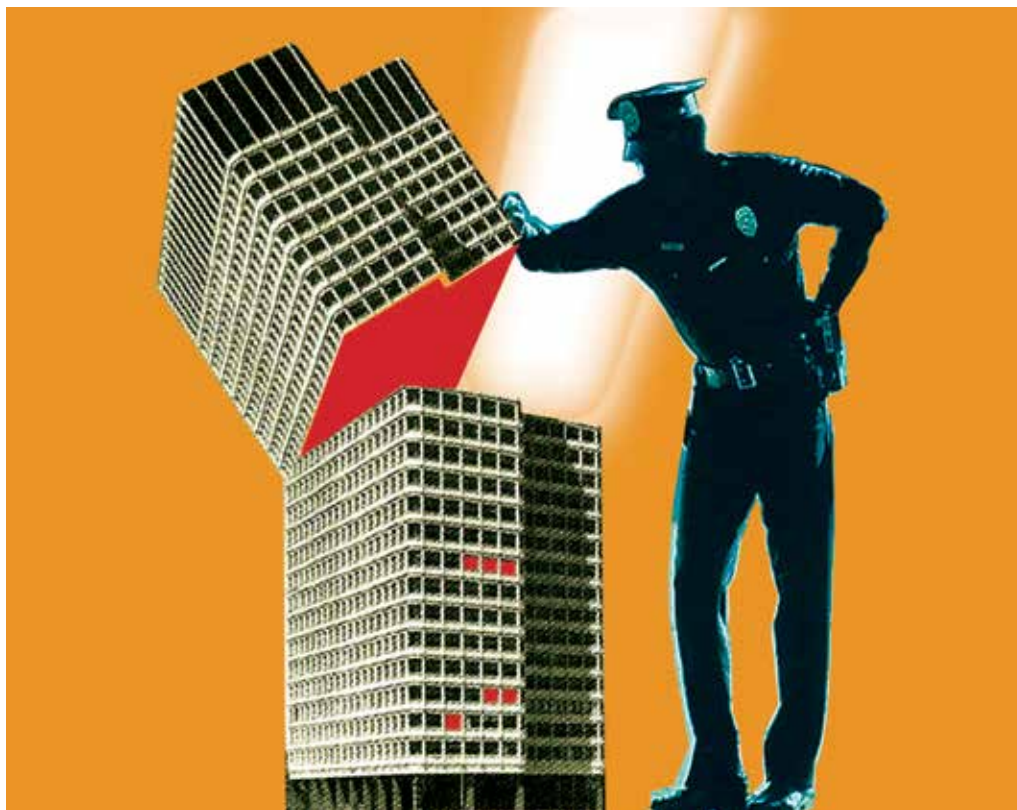
Rosalind Stefanac est rédactrice à Toronto.

QUELQUES RÉFÉRENCES

- *Mentorat et soutien à la carrière*, webinaire de l'ICCA par Mary L. Bennett (http://www.snwebcastcenter.com/event/?event_id=2436)
- *L'avancement des professionnels de la comptabilité : outils d'aide à l'orientation pour les cabinets d'experts-comptables*, ICCA (disponible sous peu)
- *La marque personnelle, facteur de réussite*, webinaire de l'ICCA par Karen Wensley – présenté le 2 octobre dernier (http://www.snwebcastcenter.com/event/?event_id=2930)
- *Le parrain, ce héros : Comment aider les femmes à accéder à des postes de leadership*, rapport d'Ernst & Young ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Le-parrain-ce-heros/\\$FILE/Comment-aider-les-femmes-a-acceder-a-des-postes-de-leadership.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Le-parrain-ce-heros/$FILE/Comment-aider-les-femmes-a-acceder-a-des-postes-de-leadership.pdf))
- *Des relations de mentorat efficaces*, webinaire, CAsource (http://www.snwebcastcenter.com/event/?event_id=2854)

Au secours, police!

Vous avez détecté une fraude dans votre entreprise?
Voici ce que vous devez faire avant d'appeler la police...



Il y a plusieurs années, une grande compagnie d'assurances canadienne a communiqué avec la division des crimes économiques d'une importante force policière métropolitaine. Les dirigeants étaient certains d'avoir découvert une fraude interne à grande échelle ayant trait aux soins de santé.

Nombre d'entreprises préfèrent régler elles-mêmes les cas de fraude, privilégiant la discrétion par crainte d'entacher leur réputation auprès du public ou de perdre la confiance des clients et des actionnaires. Elles hésitent en outre à ouvrir leurs portes à l'escouade antifraude.

«Quand on nous demande d'enquêter, nous sommes autorisés à saisir n'importe quel document pertinent et à interroger toute personne susceptible de nous aider, ex-

plique un officier supérieur de la police, chargé d'enquêter sur les fraudes. Il nous arrive de découvrir des choses que l'entreprise aurait préféré taire.»

Les entreprises qui font néanmoins appel à la police ne comprennent pas toujours le travail préparatoire qu'elles doivent effectuer. La compagnie d'assurances, en revanche, connaissait parfaitement la marche à suivre, et l'enquête a été un succès.

Nous avons tendance à croire que les policiers de la division des crimes économiques ne s'intéressent qu'aux cas où les pertes sont élevées. C'est faux.

Arnaques contre des personnes vulnérables

Les policiers s'intéressent aussi aux fraudes comme «l'arnaque des grands-parents», même lorsque la victime n'a pas perdu une somme considérable.

Ce type d'escroquerie, devenu redoutable depuis que les renseignements personnels sont divulgués sur les médias sociaux (noms, âges, anniversaires, itinéraires, compagnons de voyage), vise les personnes âgées qui ont des petits-enfants.

Les victimes reçoivent un appel d'une personne qui prétend que leur petit-enfant a eu un grave accident, ou se trouve en prison dans un autre pays pour possession de drogue. L'arnaqueur demande un virement immédiat afin de payer les frais médicaux, la caution ou les pots-de-vin. Tous les mensonges sont bons pour convaincre les victimes, d'autant plus dupes que l'arnaqueur semble connaître les détails de la vie privée de leur petit-enfant.

La police ne se fait pas prier pour traquer des crimes aussi cruels et y mettre un terme. Il en va de même pour les autres types d'arnaques visant des personnes âgées ou vulnérables, notamment les fraudes par affinité et les escroqueries en matière de rénovation.

Fraudes en entreprises

Les fraudes de grande envergure en entreprises constituent toutefois un défi différent. Ce type d'affaire suppose en général un nombre incalculable de documents et de dates qui s'étendent sur plusieurs années, voire plusieurs décennies. L'escroquerie peut être très complexe et difficile à suivre, même pour des enquêteurs chevronnés. C'est pourquoi une entreprise victime de fraude doit effectuer un solide travail préparatoire avant d'appeler la police. Dans le cas contraire, le dossier risque d'être classé sans qu'on y donne suite, surtout dans le contexte actuel de pénurie de ressources.

Le travail préparatoire

Les mesures prises par la compagnie d'assurances, mentionnée au début de cet article, illustrent parfaitement les étapes à suivre.

La fraude a été découverte un mois avant la rencontre avec la police. Une vérification aléatoire avait révélé de nombreuses demandes suspectes de remboursement de frais médicaux de la part d'employés. L'enquête interne qui a suivi a démontré qu'il s'agissait de demandes frauduleuses reposant sur la falsification de factures de véritables institutions médicales. Les pertes s'élevaient à plusieurs centaines de milliers de dollars.

Après avoir mesuré la gravité du problème, les dirigeants ont formé un comité interne confidentiel, composé du chef des finances, du chef du contentieux, d'un avocat externe, du chef de la sécurité, du chef de l'information et d'un cabinet de juricomptabilité employant d'anciens enquêteurs de la police. L'enquête a été confiée à l'un de ceux-ci.

Ce comité s'est demandé s'il valait mieux gérer le problème à l'interne ou recourir à la police. «Nous voulons que les coupables soient poursuivis en justice, a déclaré le chef des finances. Les employés doivent comprendre que ce type de comportement n'est pas toléré.» À la suite de cette déclaration, l'enquêteur chargé du dossier a décidé de ne pas procéder tout de suite à des interrogatoires. «Il ne faudrait pas qu'un avocat puisse dire plus tard que son client pensait que j'étais un officier de justice ou une personne en autorité et que celui-ci n'a pas bénéficié d'une représentation

adéquate. Certains juges sont très sensibles à ce type d'argument. Il faut laisser ce travail aux policiers. Notre rôle est de leur fournir les éléments pour faciliter l'enquête. Il ne suffit pas d'appeler la police en expliquant qu'il y a eu fraude. Il faut lui fournir, autant que possible, une enquête clés en main, en tenant compte des circonstances particulières de l'entreprise.»

L'enquêteur a donc expliqué au comité que le cabinet de juricomptabilité devait préparer des informations détaillées, claires, convaincantes et facilement consultables. C'est lorsque les juricomptables, en collaboration avec le personnel des TI et de la sécurité, ont eu achevé leur travail, que les dirigeants ont rencontré la police.

Les juricomptables sont arrivés avec quatre boîtes remplies de dossiers dont l'un contenait un sommaire général, résumant la situation dans un langage facile à comprendre. Chaque dossier était méticuleusement étiqueté et indexé, et comprenait un sommaire clair et concis de son contenu. Tous les documents avaient été copiés sur des CD avec index. Les dossiers contenaient une liste d'environ 400 cas de fraude présumée sur des soins de santé, avec les noms des personnes soupçonnées. Une recherche par incident ou par nom permettait de repérer rapidement un incident.

«Ils s'étaient bien organisés avant de faire appel à nous, raconte l'enquêteur de police. J'aimerais voir un tel sérieux chez nos autres partenaires du secteur privé.»

La police a mené une enquête qui s'est soldée par plusieurs accusations de fraude mettant en cause des sommes de moins de 5 000 \$, suivies de nombreuses condamnations. «Ils s'étaient bien organisés avant de faire appel à nous, raconte l'enquêteur de police chargé de l'affaire. J'aimerais voir un tel sérieux chez nos autres partenaires du secteur privé.»

Déroulement d'une enquête

Quand une entreprise signale un cas de fraude, une enquête est ouverte même si la police finit par décider de ne pas y donner suite.

«Les dirigeants ne comprennent pas toujours qu'une fois qu'ils nous ont signalé un crime et que nous avons accepté leurs documents et rencontré leurs employés de la sécurité et leurs juricomptables, l'enquête est officiellement ouverte, explique un responsable de la division des crimes économiques. Que nous décidions ou non de la poursuivre, le processus est enclenché et on peut même dire qu'un quart du travail est généralement accompli à ce stade.»

Cela signifie que les policiers ont commencé à fouiller, et que l'entreprise n'a déjà plus le contrôle sur la suite de l'enquête. «Par exemple, si la perte concerne un revenu de placement, nous demandons quelle est la source du revenu. S'il s'agit de profits réalisés sur un autre investissement, nous demandons s'ils ont été déclarés à l'Agence du revenu du Canada (ARC). Si ce n'est pas le cas, nous sommes forcés d'aviser l'ARC.»

La police n'a pas non plus à limiter son enquête à la liste de suspects de départ. Si certains indices désignent d'autres individus, et même des hauts dirigeants de confiance, l'entreprise ne peut

empêcher d'éventuelles arrestations ou révélations publiques. Pour une entreprise qui fait appel à la police, l'essentiel consiste à bien se préparer.

Les documents justificatifs doivent être regroupés et organisés. Toutefois, il ne s'agit pas de recueillir simplement des renseignements. Les documents doivent contenir des explications convaincantes et bien présentées sur la fraude. «Parfois, les seules indications qui nous sont transmises sont une note de service, quelques courriels et des détails griffonnés sur un bout de papier, poursuit le responsable de la division des crimes économiques. Nous sommes bien sûr à l'écoute, mais nous ne pouvons pas faire grand-chose avec des renseignements aussi minces. Nous demandons les documents originaux, ainsi que des pièces justificatives. Il est préférable que les personnes responsables de la préparation des documents soient au courant des exigences de la police. De nombreux cabinets de juricomptabilité emploient d'anciens agents de la paix chevronnés qui sont en mesure d'expliquer à une entreprise victime de fraude les étapes à suivre pour effectuer le travail préparatoire exigé par la police.»

Conseils aux entreprises victimes de fraude

Idéalement, l'entreprise doit élaborer un plan d'enquête. «Si les experts de l'entreprise font bien leur travail, il est probable qu'ils repèrent les pistes qui valent la peine d'être explorées et celles qui ne mènent nulle part, ainsi que d'autres éléments pouvant aider les enquêteurs. Certaines entreprises hésitent à nous offrir de tels renseignements, en se disant que les policiers ne veulent pas se faire dire quoi faire. C'est une erreur. Nous respectons en effet tout travail effectué de façon professionnelle. En outre, en procédant par tâtonnements, on apprend beaucoup. Bien entendu, nous ferons appel à notre instinct et à notre expérience lors de l'enquête, mais pourquoi suivre une piste si des personnes compétentes ont déjà déterminé qu'elle mène à une impasse?»

Les victimes doivent également comprendre un point crucial, à savoir que la police et la Couronne ne sont pas des agents de recouvrement. «Cela nous attriste de voir les gens perdre leur argent. Mais même dans le meilleur des cas, un recouvrement demeure difficile. Ce n'est ni notre priorité, ni notre travail. Nous sommes toutefois prêts à aider une victime, s'il faut témoigner dans le cadre d'une poursuite civile, par exemple. La plupart des entreprises finissent cependant par comprendre qu'une condamnation pour fraude ne signifie aucunement que l'argent perdu sera récupéré.»

Les poursuites judiciaires ont plus de chances d'aboutir si l'entreprise victime de fraude avait déjà instauré des politiques et procédures rigoureuses en matière d'atténuation des risques et de diligence raisonnable. «Les représentants de la Couronne posent désormais des questions qui auraient été impensables auparavant, explique une enquêteuse. L'entreprise avait-elle un code d'éthique écrit et clair? Est-ce que chaque employé a lu et signé une déclaration sur l'utilisation acceptable des ressources de l'entreprise, comme les ordinateurs et les téléphones intelligents? En l'absence de telles politiques et procédures, la Couronne risque

de poser d'autres questions comme : Qu'avez-vous fait depuis la découverte de la fraude? Quand avez-vous découvert la fraude, quelle information possédez-vous à l'heure actuelle, et quelles mesures avez-vous prises depuis?» Toujours selon cette enquêteuse, la meilleure réponse consiste à expliquer que la fraude a fait l'objet d'une enquête de la part de juricomptables et d'experts crédibles, qui ont suggéré certaines mesures pour empêcher que le problème ne se reproduise à court et à long terme, et que leurs recommandations ont été mises en œuvre.

Bien que les fraudes soient souvent détectées plusieurs mois après avoir eu lieu, notamment à cause du cycle de présentation de l'information financière, il est impératif que l'entreprise communique avec la police dès la fin de l'enquête interne. Tout retard ne peut en effet qu'aider les coupables et nuire à l'enquête. Il appartient évidemment à chaque entreprise ou personne victime de fraude de décider si elle souhaite ou non appeler la police.

La compagnie d'assurances, pour sa part, n'a pas regretté d'avoir fait appel aux autorités. Tous les employés ont pu constater qu'elle prenait la fraude au sérieux et que les fraudeurs seraient poursuivis. Le fait de savoir que justice a été rendue peut aussi constituer une satisfaction en soi.

La décision de communiquer avec la police doit être mûrement réfléchie. La police découvre souvent des indices qu'il serait impossible de trouver à l'interne.

La décision de communiquer avec la police en cas de fraude doit être mûrement réfléchie. La police découvre souvent des indices qu'il serait impossible de trouver à l'interne. Elle est en mesure d'obtenir des mandats de perquisition pour saisir tout type de preuve, même des communications avec un avocat, tant que la Charte canadienne des droits et libertés est respectée.

Une enquête peut certes représenter une perte de contrôle, mais son issue peut largement justifier les efforts déployés.

Cameron Field, B.A.A., est sergent-détective à la division des crimes économiques de la police de Toronto, où il travaille dans la section chargée des crimes d'entreprise et des médias sociaux. David Malamed, CA•EJC, CPA, CFF, CFE, CFI, est associé en juricomptabilité au cabinet Grant Thornton LLP à Toronto. et il dirige cette rubrique.



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

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



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



Commandité par la



Regard prospectif sur les actions minières

Certains signes donnent à penser que les tests de dépréciation de la fin de 2012 ne seront pas aussi fiables qu'ils l'ont déjà été

Les investisseurs qui ont détenu des actions minières dans leurs portefeuilles tout au long de 2012 sont perplexes face aux cours actuels du marché. D'une part, la majorité des analystes

sont d'avis que nous sommes actuellement dans un long cycle haussier des cours des matières premières. D'autre part, les évaluations minières ont été relativement faibles en 2012.

Dans ce contexte et compte tenu des importantes pertes de valeur qui ont été enregistrées plus tôt cette année par Kinross (2,9 milliards \$) et Newmont (1,6 milliard \$), à quoi les sociétés minières peuvent-elles s'attendre en 2013 en ce qui concerne les pertes de valeur du goodwill et des actifs miniers? Un examen du rendement des actions (voir le tableau au haut de la page 44) pendant la période de 12 mois

terminée le 30 juillet 2012 permet de se faire une meilleure idée du recul que connaît le secteur.

Comment détermine-t-on la valeur d'une mine?

Les mines sont évaluées essentiellement selon un modèle qui est fondé sur leur durée d'utilité et qui s'apparente à une analyse des flux de trésorerie actualisés.

Les principaux éléments nécessaires au calcul, à savoir les cours des matières premières, les dépenses en immobilisations, les coûts opérationnels, les niveaux de production et les calendriers de mise en valeur, sont fournis par la société à partir d'études internes ou indépendantes.

C'est la combinaison des éléments spécifiques de la mine ou du projet, comme les réserves mesurées, les ressources et les gisements inférés, les propriétés physiques et métallurgiques, l'emplacement géographique et les taux d'im-

position, qui détermine la valeur de l'actif net (VAN). Le modèle est généralement mis à jour lors de chaque nouvelle étude de faisabilité.

La VAN d'une mine ne correspond pas nécessairement à sa valeur de marché. Pour déterminer la valeur de marché, il faut examiner ou réviser la VAN en tenant compte de certaines mesures fondées sur le marché, telles qu'un multiple de la VAN pour intégrer des facteurs non pris en compte dans le modèle ou le taux d'actualisation.

Ces facteurs comprennent parfois la qualité du minerai, les compétences de la direction ou les possibilités de trouver de nouvelles réserves ou ressources. Un ratio cours/VAN supérieur à 1/1 hausse la valeur de la mine au-dessus de la VAN pour refléter des facteurs positifs non pris en compte dans l'analyse des flux de trésorerie actualisés, tandis qu'un ratio cours/VAN inférieur à 1/1 réduit la valeur de la mine pour tenir compte de risques ou de caractéristiques du marché non pris en compte dans l'analyse en question. Les pertes de valeur découlent de



BLAIR KELLY

NOUVELLE ÉDITION!

GDP•CA

Guide du praticien
canadien



Des indications clés pour réaliser des missions efficaces

Source fiable d'indications pendant plus de vingt ans, le GDP•CA vise à aider les professionnels en exercice à réaliser des missions d'audit, d'examen et de compilation efficaces et efficaces pour les petites et moyennes entités (PME). Choisissez la version en ligne sur knotia.ca pour obtenir l'information la plus récente.

PLUS

Ajoutez les masques de saisie électroniques du GDP•CA et personnalisez vos missions.

INTERNET / DVD / TÉLÉCHARGEMENT / VERSION PAPIER

Visitez : boutiqueCA.ca/GDPCA12

boutiqueCA
■■■■

CA Comptables agréés
du Canada

l'existence d'un écart important entre la valeur comptable d'une mine et sa valeur de marché, et non uniquement de la VAN. Pour plus de certitude, une fois que la valeur de marché de la mine a été calculée, elle est répartie entre tous les éléments d'actif et de passif, puis les montants ainsi répartis sont comparés aux valeurs comptables du moment afin de déterminer s'il y a eu ou non perte de valeur. Dans le cas du goodwill, les

valeurs sont résiduelles en ce qu'elles correspondent à l'excédent de la valeur de marché sur la valeur comptable une fois que toutes les valeurs des autres éléments ont été identifiées et réparties.

Comment explique-t-on les pertes de valeur?

Les pertes de valeur enregistrées en 2009 découlaient de la chute rapide et marquée des cours des métaux, et de la baisse connexe de la VAN.

Au cours des dernières années, cependant, les cours à long terme des métaux (établis à partir d'estimations consensuelles) sont demeurés solides malgré les inquiétudes relatives aux perspectives de croissance à long terme de la Chine, lesquelles ont eu une incidence négative sur les prix à court terme des métaux communs et ferreux. De façon similaire, les cours des métaux précieux se sont maintenus malgré la faiblesse des taux d'intérêt et les inquiétudes suscitées par la dette souveraine.

Alors, comment explique-t-on les pertes de valeur actuelles du goodwill et des actifs miniers, et quels facteurs entraîneront de telles pertes d'ici la fin de 2012 et au début de 2013? Les facteurs déterminants ne sont pas les cours au comptant, mais plutôt les

Rendement des actions	
Grandes/moyennes sociétés aurifères	-24 %
Petites sociétés aurifères	-38 %
Prospection aurifère	-60 %

Indices établis par RBC Marché des Capitaux à partir de listes de bases de données de sociétés comparables

baisses enregistrées dans les ratios cours/VAN par rapport aux années antérieures qui, lorsqu'on les applique à la VAN, donnent une estimation de la valeur de marché de la mine. En outre, les augmentations des dépenses en immobilisations et les retards dans les calendriers de mise en valeur ont une incidence sur la VAN et sur le modèle fondé sur la durée d'utilité de la mine.

Les mines sont évaluées essentiellement selon un modèle fondé sur leur durée d'utilité, qui s'apparente à une analyse des flux de trésorerie actualisés.

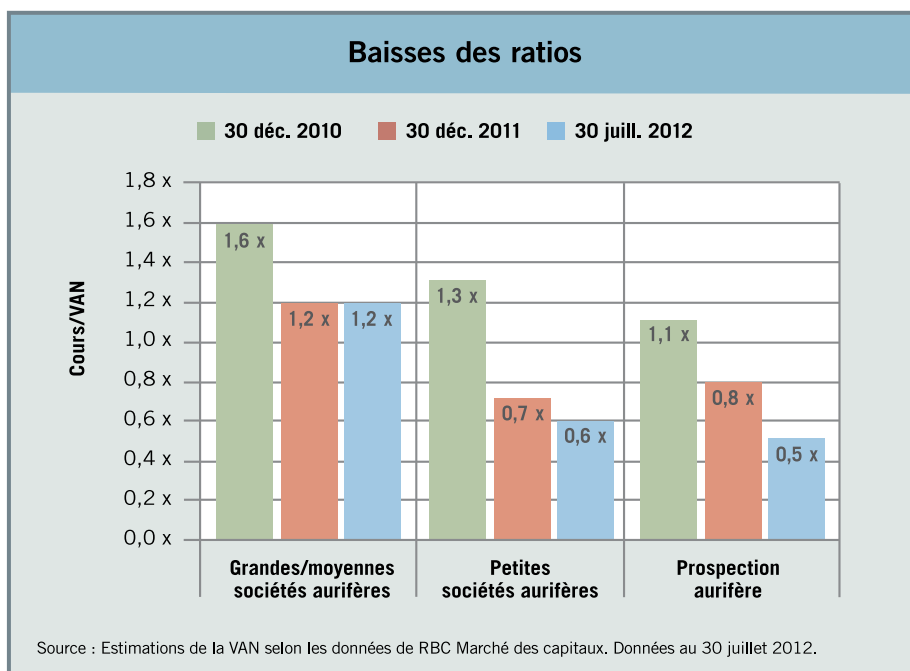
Voici les tendances à l'appui de ce qui précède :

Les baisses des ratios cours/VAN. Comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous, les ratios cours/VAN pour le secteur aurifère ont enregistré des baisses marquées au cours des 18 derniers mois après la frénésie des fusions et acquisitions réalisées en 2010 et 2011, qui se sont chiffrées à plus de 180 milliards \$. Les causes de ces baisses sont matière à débat, mais on les attribue en général à ce qui suit :

- attentes négatives des investisseurs quant aux dépenses en immobilisations qui, selon eux, se situeront bien au-delà de celles prises en compte dans le calcul de la VAN;
- attentes négatives des investisseurs quant aux retards dans les calendriers de mise en valeur, retards qui, selon eux, seront bien plus importants que ceux pris en compte dans le calcul de la VAN;
- volatilité à court terme des cours au comptant des métaux ou inquiétudes en ce qui a trait aux cours à long terme par rapport aux estimations consensuelles.

Il convient de noter que le prix de nombreuses acquisitions réalisées en 2010 et 2011 a été établi alors que les ratios cours/VAN se situaient à des niveaux plus élevés.

Les augmentations des dépenses en immobilisations. Il y a eu beaucoup de dépassements de coûts de 20 % à 50 % de plus que les estimations dans nombre de projets, dont Donlin



Gold des sociétés NovaGold et Barrick, Pascua-Lama de la société Barrick, Boleo de la société Baja et Tasiast de la société Kinross. Certaines de ces sociétés ont réduit l'étendue de leurs projets ou elles les ont carrément remis à plus tard. L'escalade des coûts a fait suite à la hausse des coûts des intrants de construction, dont le carburant, le béton, l'acier, la main-d'œuvre qualifiée et le matériel. Lorsqu'il y a un changement de propriétaire ou d'exploitant, les augmentations de coûts sont souvent attribuées à des changements dans l'étendue des projets. Pour les petites sociétés minières qui tentent de lancer leurs propres projets, ces dépassements de coûts annoncent souvent un risque de dilution plus élevé pour les actionnaires. Les augmentations importantes des coûts font baisser la VAN de façon significative, puisque les sorties de trésorerie ont lieu tôt dans la période prévisionnelle. Afin d'illustrer leurs attentes négatives quant aux augmentations de coûts non explicitement prises en compte dans le modèle fondé sur la durée d'utilité de la mine ou dans la VAN, les investisseurs appliquent souvent un ratio cours/VAN qui fait ressortir les effets de ces augmentations sur le modèle et sur la VAN.

Les retards dans les calendriers de mise en valeur. Les retards dans les projets de mise en valeur sont de plus en plus fréquents. De nombreux projets sont entrepris dans des pays qui n'ont qu'une modeste expérience de la prospection minière ou dont le contexte géopolitique est instable. Les difficultés d'accès à une main-d'œuvre spécialisée et aux infrastructures peuvent être accrues par le risque lié à la propriété des biens et par la crainte de la nationalisation des ressources. En outre, les processus de délivrance de permis peuvent s'avérer imprévisibles. Certains projets qui ont cours dans des régions très éloignées pourraient présenter des avantages économiques, mais aussi des défis techniques complexes qui ne sont pas nécessairement reflétés dans les prévisions de trésorerie.

D'autres facteurs peuvent retarder un projet : acquisitions de projets de mise en valeur où le nouveau propriétaire apporte des changements au mode de gestion, réévalue la conception du projet et en modifie l'étendue; nombre de projets censés être mis de l'avant au cours des cinq prochaines années, ceux-ci se faisant concurrence pour obtenir de la main-d'œuvre qualifiée et des services d'ingénierie, d'approvisionnement et de gestion, ainsi que du financement et du matériel. Un retard d'un an ou deux dans la production initiale peut avoir une importante incidence à la baisse sur la VAN. Dans la mesure où la VAN n'a pas été ajustée par les analystes en fonction des retards prévus ou des augmentations anticipées des dépenses en immobilisations, le marché intègre les risques perçus en abaissant le ratio cours/VAN. Le recul enregistré dans les cours des actions minières et les ratios cours/VAN en 2012, ainsi que les pressions exercées sur la VAN par des retards et des dépassements de coûts donnent à penser que les tests de dépréciation de la fin de l'exercice 2012 ne seront pas aussi fiables qu'ils l'ont déjà été. Toutefois, nous avons observé en 2009 que la vague de pertes de valeur a été suivie d'une autre vague de fusions et d'acquisitions. L'histoire se répétera-t-elle?

Alan Lee est directeur des évaluations et Molly Yuan est associée principale au cabinet Duff & Phelps à Toronto. Stephen Cole est directeur général au même cabinet à Toronto. Il est également responsable de cette rubrique.

CA | Recherche Plus

Votre bibliothèque financière et économique en ligne



Accès en ligne instantané à l'information dont vous avez besoin

Réservé aux CA, CA Recherche Plus vous offre :

- plus de 3000 revues et magazines économiques prestigieux ainsi que de nombreux rapports de recherche;
- la possibilité de transmettre par courriel des articles à vos clients;
- des résumés de plus de 700 des ouvrages les plus vendus dans le domaine des affaires.

Rendez-vous à
www.caresearchplus.com
pour vous inscrire à une
période d'essai gratuite.



La réorganisation d'une équipe

Pour rendre une équipe efficace, il faut souvent la réorganiser sur de nouvelles bases

Il y a un an, Denis se faisait proposer un poste de chef de secteur dans le grand cabinet comptable où il travaillait. Le défi l'enthousiasmait. L'équipe de directeurs qui serait sous sa gouverne supervisait 150 employés dans l'ensemble du pays.

Mais la route s'annonçait parsemée d'écueils. Des clients s'étaient plaints au sujet de ce secteur du cabinet, dont le chiffre d'affaires stagnait et dont l'équipe de directeurs ne se réunissait qu'au besoin. Certains membres de cette équipe occupaient leurs fonctions depuis longtemps et Denis se demandait s'ils seraient en mesure de soutenir l'orientation qu'il souhaitait donner au secteur. Suivant les conseils d'une mentore pour cadres supérieurs, Denis a repassé en revue les éléments fondamentaux d'une équipe efficace, notamment l'orientation ou la vision, la composition adéquate de l'équipe et enfin, le temps que passent ensemble les coéquipiers.

«Je sais ce que je veux accomplir avec eux, avait dit Denis à sa mentore. Ce dont j'ai besoin, c'est que vous m'aidiez à y arriver. J'ai quelques idées et je voudrais que nous élaborions un bon plan pour ma première année.» Voici donc le plan qu'ils ont mis au point :

Déterminer les difficultés et les perspectives du secteur – Denis travaillait dans ce cabinet depuis 16 ans. Il le connaissait comme le fond de sa poche. Il aurait été tentant de sauter dans l'arène et de s'attaquer à ce qui lui semblait important, mais il n'en a rien fait. Il avait lu le livre de Michael Watkins intitulé *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at all Levels* et il se ralliait à l'approche qui y est préconisée. En fait, il a pris le temps d'apprendre à connaître les membres de l'équipe de directeurs, leurs rôles et le mode de fonctionnement antérieur du secteur. Denis les a rencontrés individuellement, ainsi que d'autres personnes au sein du secteur, il a examiné les sondages sur la satisfaction des employés qui avaient été réalisés et a étudié des échantillons de leur travail. Cette recherche lui a permis de se faire une idée plus précise des changements nécessaires ainsi que de la façon de les introduire.

Fixer des objectifs communs – Denis s'est inspiré des sujets abordés lors des réunions pour élaborer une stratégie et des objectifs. Sa mentore lui a conseillé de ne pas s'arrêter au nom ou aux détails de la stratégie à utiliser. «Inspire-toi des équipes sportives, lui a-t-elle dit. Leurs membres partagent un objectif commun, soit de gagner et de devenir des champions. Sans objectif commun, il n'y a aucune raison de travailler ensemble.»

Former la bonne équipe de directeurs – Avant de communiquer ses idées et ses objectifs à son équipe, Denis devait s'assurer que la composition de l'équipe était adéquate. Pour élaborer une stratégie durable, il avait besoin des personnes appropriées. Denis et sa mentore ont donc rencontré chaque membre de l'équipe pour leur poser des questions telles que : «Depuis combien de temps faites-vous partie de

Denis a pris le temps d'apprendre à connaître

les membres de l'équipe de directeurs, leurs rôles

et le mode de fonctionnement antérieur du secteur.

l'équipe?», «Quelles sont vos réalisations passées au sein du cabinet?», «Quel est votre degré de crédibilité et d'influence auprès de vos subordonnés?», «Êtes-vous disposé à non seulement appuyer, mais aussi à promouvoir la nouvelle vision?», «Avez-vous de la facilité à travailler en équipe?», et «Feriez-vous passer les besoins de l'équipe ou du cabinet avant les vôtres?».

Après avoir rencontré les huit membres de l'équipe, Denis a jugé que deux d'entre eux s'opposeraient au changement, quatre seraient indécis, et deux en seraient ravis. Il a décidé qu'il lui fallait remplacer l'une des huit personnes; il pourrait travailler avec les autres. S'il ne pouvait obtenir le soutien de tous, il lui fallait tout de même celui d'une proportion importante de ses subalternes.

Échanger avec son équipe – Après avoir mis en place l'équipe de directeurs qu'il voulait et s'être fait une idée de leurs objectifs, il les a convoqués pour discuter de ses idées. L'ordre du jour de la réunion comprenait des sujets de discussion, des objectifs préliminaires, un plan de travail et un projet de calendrier des réunions. Dans l'ensemble, la réunion a été un succès; les participants se sont mon-

trés positifs et intéressés. Denis avait écouté le point de vue de chacun et tenté d'obtenir l'avis des membres plus réservés. À la fin de l'exercice, le groupe s'était mis d'accord sur un ensemble clair de priorités.

La réunion s'était déroulée dans une atmosphère stimulante et l'un des directeurs avait ensuite abordé Denis pour lui dire que la réunion avait été différente des autres. «Avant, c'était des monologues. Cette fois, tout le monde a parlé.»

Favoriser l'esprit d'équipe – Les relations ne s'établissent pas du jour au lendemain. Les membres d'une équipe doivent passer du temps ensemble pour bâtir un esprit d'équipe. Denis se devait d'agir pour consolider les liens entre les coéquipiers. Il avait d'ailleurs des idées sur la manière d'y parvenir. Il a planifié des activités sociales comme un repas avant ou après les réunions. L'équipe avait convenu de tenir fréquemment de brèves réunions, de sorte que Denis a donc établi un calendrier de celles-ci. Pour atteindre les objectifs et avoir un dialogue franc et ouvert, les membres doivent communiquer ensemble régulièrement.

Denis a demandé à sa mentore d'établir le profil de personnalité de chaque membre de l'équipe et d'en discuter ensuite en présence de toute l'équipe.

D'abord sceptiques, les gens se sont rendu compte, à la suite de l'exercice, qu'ils se comprenaient un peu mieux les uns les autres. La mentore a aussi eu l'occasion de voir l'équipe à l'œuvre, ce qui l'a aidée à travailler encore plus efficacement avec Denis.

Améliorer les réunions – La mentore de Denis lui a remis un livre intitulé *Five Dysfunctions of a Team*, dans lequel l'auteur Patrick Lencioni souligne l'importance des réunions. Denis s'est rendu compte que bien des gens détestaient les réunions parce qu'elles étaient mal organisées. Il a donc décidé de mener de bonnes réunions et a élaboré des ordres du jour axés sur les objectifs du groupe et conçus pour favoriser la discussion. Les réunions devraient demeurer brèves, soit ne pas excéder 30 minutes chaque semaine.

Instaurer une culture de rétroaction et d'ouverture – Le meilleur moyen d'assurer la croissance et l'épanouissement continu

d'une équipe consiste à instaurer un environnement dans lequel la rétroaction est bienvenue. Encore une fois, pensons aux équipes sportives : elles progressent grâce à la communication d'instructions et à la rétroaction. Les commentaires n'ont rien de personnel; il s'agit d'améliorer le rendement.

Fort de l'adhésion de son équipe, Denis s'est senti en mesure d'entreprendre le travail d'expansion du secteur. Il s'est efforcé de donner souvent de la rétroaction à son équipe et de solliciter également les commentaires de ses pairs sur son propre travail et sur la qualité de sa gestion par des questions comme : «Qu'est-ce qui vous a plu dans la réunion d'aujourd'hui?», «Que changeriez-vous pour la prochaine fois?», «Comment m'en suis-je tiré comme animateur?», «Est-ce que je réussis à communiquer clairement mes attentes au groupe?», «Comment puis-je améliorer ma prestation?».

Le fait de donner et de recevoir de la rétroaction a contribué à établir une culture dans laquelle les membres sont sincères les uns

Le meilleur moyen d'assurer la croissance et l'épanouissement continu d'une équipe consiste à instaurer un environnement où la rétroaction est bienvenue.

avec les autres, s'entraident et sont amenés à s'améliorer continuellement. «Établissez un milieu sain dans lequel tous les membres se sentiront appuyés et où ils pourront offrir et recevoir librement de la rétroaction, conseille Denis. Offrez-en, sollicitez-en, et sachez l'accepter et l'apprécier.» Il y a maintenant un an que Denis assure la direction du secteur en cause, et des clients lui ont dit que les membres de l'équipe sont de plus en plus réceptifs et professionnels. Bien qu'il estime que son travail de réorientation a exigé énormément de patience et d'énergie, il est persuadé que la performance de l'équipe et du secteur poursuivront leur remontée.

Sandra Oliver est mentore pour cadres supérieurs et propriétaire d'IMPACT, cabinet mondial de mentorat. Elle dirige aussi cette rubrique. On peut la joindre à sandra@impact-coaches.com.



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

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

L'ARC et l'accès aux renseignements

La Loi accorde de larges pouvoirs à l'Agence du revenu du Canada (ARC), mais les contribuables ont droit à un traitement équitable



La *Loi de l'impôt sur le revenu* («la Loi») accorde à l'Agence du revenu du Canada (ARC) de vastes pouvoirs d'administration et d'exécution, le plus important étant celui d'émettre des demandes préemptoires de renseignements. Comme les frais à engager pour donner suite à ces demandes risquent d'être importants, il n'est guère étonnant de voir les contribuables consacrer de plus en plus de ressources à des litiges sur la question de savoir si l'ARC a droit aux renseignements demandés.

Or, les demandes complexes deviennent la norme, et la jurisprudence récente laisse entendre que les contribuables qui refusent d'y donner suite n'obtiendront peut-être pas facilement gain de cause en cour.

Accès aux renseignements

Plusieurs dispositions de la Loi donnent à l'ARC un droit d'accès aux renseignements des contribuables. Deux des dispositions les plus fréquemment invoquées se trouvent aux articles 231.1 et 231.2.

Selon le paragraphe 231.1(1), l'ARC peut inspecter, vérifier ou examiner les livres et registres d'un contribuable. L'ARC a ainsi accès aux renseignements (y compris les renseignements provenant de tiers) que doit tenir le contribuable ainsi qu'aux renseignements qui figurent dans ses dossiers. Le contribuable est tenu de fournir à l'ARC «toute l'aide raisonnable et de répondre à toutes les questions pertinentes» à l'application et à l'exécution de la Loi.

Le paragraphe 231.2(1) permet à l'ARC d'exiger d'une personne qu'elle produise tout document (en format papier

RYAN SNOOK

Vice-président, Normalisation

REPRÉSENTEZ LA PROFESSION SUR LES SCÈNES NATIONALE ET INTERNATIONALE

La prospérité économique du Canada repose en partie sur la confiance des marchés financiers internationaux dans la rigueur des normes, de la gouvernance et de la surveillance réglementaire du pays. Le vice-président, Normalisation de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) contribue non seulement au succès de la profession et de ses 82 000 membres, mais également au prestige du Canada au sein du monde international de la finance.

Au pays comme à l'étranger, votre leadership intellectuel en comptabilité et en audit vous permettra de guider la division Normalisation de l'ICCA dans ses travaux auprès des conseils de normalisation du Canada et de leurs conseils de surveillance respectifs pour assurer le maintien d'une confiance absolue dans le processus canadien de normalisation en comptabilité et en audit. Vous serez également appelé à renforcer la confiance dans les marchés financiers en mettant de l'avant des normes servant l'intérêt public; à travailler de concert avec des professionnels en exercice et un personnel professionnel hautement qualifié; à participer de façon influente à l'élaboration des normes internationales d'information financière et d'audit en veillant à donner au Canada une voix forte; à comprendre et à interpréter les tendances mondiales en normalisation; ainsi qu'à tisser et maintenir des liens solides tant avec les normalisateurs nationaux et internationaux qu'avec les membres de l'ICCA, les bénévoles et les enseignants. Fort de votre titre de CA et d'un diplôme d'études supérieures ou d'une

maîtrise en commerce ou dans une discipline connexe, vous êtes un communicateur aguerri et efficace, préférablement à l'aise en français et en anglais. Vous possédez en outre de dix à quinze ans d'expérience acquise au fil de la prise en charge de responsabilités de haut niveau, notamment comme membre d'un conseil d'administration ou d'un groupe de travail, doublée d'une expérience en gestion des relations et en développement du capital intellectuel.

Du fait de leur intégrité, de leur expertise et de leurs normes d'agrément reconnues mondialement, les Comptables agréés du Canada sont recherchés pour leur influence et leur leadership dans les rôles de dirigeants, de conseillers, d'experts financiers, de fiscalistes et de certificateurs. Conseillers d'affaires stratégiques de choix, les CA inspirent confiance en raison de leur formation et de leur appartenance à un organisme professionnel hautement respecté. L'ICCA soutient l'établissement des normes de comptabilité et d'audit, offre des programmes de formation préagrément et postagrément, mène des activités de recherche et représente ses membres auprès des parties prenantes nationales et internationales.

Pour postuler, veuillez soumettre votre curriculum vitae et autres renseignements à <http://www.odgersberndtson.ca/en/careers/11209>. Pour toute question, veuillez communiquer avec Amanda Bugatto, à Toronto, au 416-366-1990.



ODGERS BERNDTSON

Executive Search

Interim Management

Leadership Assessment

50 Offices in 28 Countries Worldwide

www.odgersberndtson.ca

ou électronique), pourvu, encore une fois, que la demande soit pertinente à l'application et à l'exécution de la Loi. L'ARC peut aussi se prévaloir de cette disposition pour exiger la divulgation de renseignements en format électronique se trouvant sur des serveurs à l'étranger, dans la mesure où ceux-ci sont accessibles au Canada.

Une demande est valide si les renseignements sont pertinents pour établir la dette fiscale du contribuable. Pour établir l'objet de la demande, l'ARC n'a pas à prouver qu'elle mène une enquête véritable et sérieuse sur une ou plusieurs personnes déterminées. Le critère consiste plutôt à savoir si les renseignements demandés sont requis pour vérifier l'observation de la Loi et s'ils sont nécessaires à une vérification effectuée de bonne foi. Cette dernière condition garantit de toute évidence que l'ARC agira de façon judicieuse dans l'exercice de ses pouvoirs de vérification.

Le contribuable qui omet d'aider l'ARC, comme l'exige le paragraphe 231.1(1), ou de donner suite à une demande émise en vertu du paragraphe 231.2(1) risque d'être poursuivi par l'ARC. Par ailleurs, l'ARC peut demander une ordonnance de conformité à la Cour d'appel fédérale. Le défaut de se conformer à une telle ordonnance est considéré comme un outrage au tribunal, punissable d'amende et d'un possible emprisonnement.

Demande de renseignements à un tiers

L'ARC a déclaré qu'elle tentera toujours «de recueillir les renseignements de la source la plus directe et de la façon la moins intrusive possible», à savoir la source où elle s'attend à trouver le plus facilement l'information en tout premier lieu. Si l'ARC ne peut obtenir les renseignements directement du contribuable, elle peut envisager de soumettre une demande à un tiers. Dans ce cas, le tiers, même s'il n'est pas visé par la vérification, peut être tenu de fournir des renseignements relativement à la dette fiscale du contribuable.

Selon le paragraphe 231.2(2), l'ARC doit obtenir une autorisation judiciaire avant de demander des renseignements à un tiers concernant des personnes non désignées nommément. Le tribunal n'autorisera l'émission de la demande que s'il est convaincu que la personne ou le groupe de personnes non désignées nommément est identifiable et que la demande ne vise qu'à vérifier si la personne ou les personnes de ce groupe ont respecté un devoir ou une obligation prévus par la Loi.

Le tiers à qui la demande a été signifiée peut demander au même tribunal de la réviser dans les 15 jours suivant la signification. Le juge qui a accordé l'autorisation peut alors l'annuler s'il n'est pas convaincu que les deux conditions ont été respectées, ou encore, il peut la confirmer ou la modifier. Manifestement, cette procédure vise à empêcher l'ARC de s'engager dans des «expéditions de pêche».

Dans sa politique administrative concernant les demandes péremptoires de renseignements à des tiers, l'ARC reconnaît qu'elle doit démontrer qu'elle a véritablement besoin des renseignements en cause et que sa demande porte sur des questions d'observation précises, sinon la demande pourrait être contestée par le contribuable. Comme la requête en autorisation judiciaire est présentée par l'ARC *ex parte* (sans avis au destinataire prévu de la demande),

l'ARC doit s'assurer de communiquer de façon franche et entière tous les renseignements et les documents pertinents. La preuve soumise doit être complète. Aucun renseignement pertinent (même défavorable) ne peut être retenu.

L'ARC doit divulguer les circonstances entourant la requête et toute défense que, selon elle, le destinataire de la demande pourrait lui opposer. En résumé, l'ARC doit faire une présentation équilibrée de toutes les questions pertinentes, y compris les questions de fait et de droit. Si l'ARC ne se conforme pas à son obligation de communication franche et entière, l'annulation de l'autorisation est habituellement accordée.

De récents jugements témoignent de l'utilisation accrue de ces demandes par l'ARC et de la volonté des tribunaux d'en sanctionner l'usage. Ainsi, dans *Redeemer Foundation c. Canada (Revenu national)*, la Cour suprême du Canada a conclu que l'ARC n'est pas tenue d'obtenir au préalable une autorisation judiciaire si les renseignements demandés concernant des personnes non désignées nommément se rapportent à la vérification d'un contribuable désigné. La Cour a conclu, à la majorité, que l'autorisation judiciaire n'est pas requise si les renseignements demandés sont nécessaires

De récents jugements témoignent de l'utilisation accrue de demandes de renseignements par l'ARC et de la volonté des tribunaux d'en sanctionner l'usage.

pour vérifier que le contribuable désigné visé par la vérification se conforme à la Loi, «qu'il existe ou non une possibilité ou une probabilité que la vérification donne lieu à une enquête concernant d'autres contribuables non désignés nommément».

Renseignements à l'étranger

Quand l'ARC demande à un contribuable résidant au Canada (ou un non-résident exploitant une entreprise au Canada) de lui fournir des renseignements ou des documents, elle peut lui demander de lui fournir aussi ceux qui se trouvent à l'étranger.

Le défaut du contribuable de fournir la totalité, ou presque, des renseignements ou des documents demandés permet à l'ARC de présenter ensuite une requête interdisant leur dépôt en preuve en cas d'appel ou d'une autre procédure civile relativement à la Loi. Ainsi, la personne qui ne fournit que 50 des 100 documents demandés risque de se voir interdire le dépôt en preuve de n'importe lequel des 100 documents en cause, y compris ceux qui ont été fournis à l'ARC. Ce n'est pas la quantité des documents fournis, mais leur pertinence qui est prise en compte pour évaluer si le contribuable s'est conformé en totalité, ou presque, à la demande.

Limitations statutaires et autres

Les demandes péremptoires ou autres de renseignements en vertu des paragraphes 231.1(1) et 231.2(1) peuvent faire l'objet d'une révision judiciaire dont la portée se limite cependant à savoir si l'ARC a respecté les conditions statutaires prévues et exercé ses pouvoirs de façon raisonnable. Même si un tribunal ne peut conclure qu'une décision de l'ARC est déraisonnable parce qu'il aurait réglé la ques-

tion autrement, il évaluera, en révisant la décision, la façon dont l'ARC a exercé ses pouvoirs et déterminera si elle a agi de façon raisonnable. Les circonstances dans lesquelles une requête en révision judiciaire sera accueillie sont limitées, mais il s'agit néanmoins d'un outil important pour les contribuables, car dès qu'elle est présentée, elle arrête le compteur. Le plus souvent, la requête ne sera pas entendue avant plusieurs mois, de sorte que ce délai peut favoriser la conclusion d'une entente avec l'ARC limitant la portée de ce que celle-ci a demandé ou exigé.

La Loi ne fixe pas de délai pour l'émission d'une demande de renseignements. Cependant, pour circonscrire temporellement son administration des questions d'impôt, elle limite le délai d'établissement des cotisations des contribuables, et n'exige que ceux-ci conservent leurs dossiers que pour une certaine période.

Une demande de renseignements portant sur des années d'imposition antérieures peut être émise après l'expiration du délai normal de nouvelle cotisation pour ces années. Toutefois, le délai de prescription perdrait son sens si l'ARC pouvait exiger d'un contribuable qu'il s'engage dans un processus long et coûteux pour récupérer et produire des documents qu'il n'avait plus l'obligation de conserver.

L'ARC peut enquêter sur les affaires d'un contribuable une fois le processus d'appel enclenché. Ce n'est cependant pas habituel et il peut y avoir des cas où l'exercice de tels pouvoirs pourrait être jugé abusif, les dispositions habilitantes pouvant accorder à l'ARC des pouvoirs plus larges pour l'obtention de renseignements que ce ne serait le cas aux fins d'un interrogatoire préalable.

La demande doit prévoir une période raisonnable laissant au contribuable le temps d'y donner suite. La Loi ne fixe aucun délai à cet égard, mais l'ARC doit prouver que le délai est raisonnable. Parmi les facteurs pris en compte à cette fin, mentionnons la complexité du dossier et le volume de documents demandés.

Pour qu'une demande soit jugée valide, l'ARC doit établir qu'elle a été émise à une fin liée à l'administration ou à l'exécution de la Loi. Il s'agit d'un critère objectif. L'opinion (subjective) du vérificateur n'est pas déterminante; l'objet de la demande doit être identifiable à la suite d'une analyse objective de l'ensemble de la preuve.

Un document qui est soit visé par le privilège avocat-client, soit jugé non pertinent (sur la base de l'objet de la demande) n'a pas à être produit. On peut cependant renoncer au privilège par implication, si la divulgation est faite à un tiers qui n'a pas un intérêt commun suffisant dans la protection du privilège associé aux renseignements.

Dans certaines circonstances, le destinataire d'une demande peut avoir le droit de retrancher le nom des tiers des documents visés par la demande, mais il doit d'abord établir un fondement factuel à l'appui de ce droit.

Comme l'a indiqué la Cour fédérale dans *Artistic Ideas Inc. c. Canada (Agence des douanes et du revenu)*, «la preuve doit démontrer clairement que des personnes qui ne sont pas désignées nommément vont faire l'objet d'une enquête. Une simple hypothèse que ces personnes peuvent intéresser l'administration fiscale ne suffit pas. Ce n'est que si une telle preuve est rapportée que les vastes pouvoirs [de l'ARC] peuvent être restreints».

Conclusion

Les pouvoirs d'enquête accordés à l'ARC par la Loi sont vastes et de plus en plus utilisés, mais les contribuables peuvent légitimement s'attendre à ce qu'ils soient exercés de façon équitable, au vu du respect de la vie privée et des coûts liés à l'observation.

Ainsi, la Charte des droits des contribuables reconnaît que les contribuables ont droit au respect de la vie privée et à la confidentialité, et que l'ARC doit tenir compte des coûts liés à l'observation dans le cadre de l'administration de la Loi.

L'ARC a indiqué que sa décision d'émettre une demande relève toujours du jugement professionnel et qu'une telle décision est habituellement prise toutes les fois qu'un problème d'inobservation important est présent, que les renseignements recherchés sont importants pour l'établissement d'une cotisation adéquate ou qu'un contribuable est réticent à fournir les renseignements demandés ou ne l'a pas fait en temps opportun.

Parallèlement, l'ARC semble reconnaître qu'elle doit chaque fois évaluer si la demande est nécessaire avant d'exercer ses pouvoirs d'enquête et qu'elle devrait éviter de demander trop de documentation. Les demandes sont souvent émises des années après

Pour qu'une demande de renseignements soit jugée valide, l'ARC doit établir qu'elle a été émise à une fin liée à l'administration ou à l'exécution de la Loi.

que les événements pertinents se sont produits et concernent généralement des opérations complexes qui ont été bien documentées. Les contribuables devraient donc évaluer avec soin comment leurs renseignements sont créés, stockés et diffusés.

Même si l'ARC n'émet habituellement pas de demande sauf si elle est prête à intenter une poursuite, quand le contribuable croit de bonne foi que les renseignements demandés ne peuvent être fournis dans le délai prévu dans la demande ou que le coût à engager sera prohibitif, il serait sage qu'il fasse part de ses préoccupations à l'ARC et qu'il négocie un délai et un processus plus faciles à gérer.

Justin Kutyan et Pooja Samtani sont avocats en fiscalité chez Osler, Hoskin & HarCourt LLP, à Toronto.

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



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

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

Quand faut-il se départir d'un placement?

Y-a-t-il un moment propice pour vendre un placement et comment savoir si l'on a pris la bonne décision? Voici quelques conseils utiles.

L'investisseur se retrouve parfois dans la même situation que le joueur de poker qui se demande s'il doit garder ses cartes ou les remplacer.

Les professionnels de la gestion de patrimoine déploient beaucoup d'efforts pour convaincre les épargnants d'acheter leurs produits, mais ces derniers doivent savoir, de leur côté, quand se départir d'un placement.

Parce qu'elle est émotive, cette décision est beaucoup plus difficile à prendre que celle d'acheter. La peur, la cupidité, le regret et la colère peuvent amener quelqu'un à prendre une mauvaise décision. Même les professionnels aguerris peuvent se tromper; les plus sages, cependant, mettent leurs émotions de côté quand vient le moment de faire un choix.

L'utilisation des fonds communs de placement étant très répandue au Canada, il est primordial que les épargnants apprennent à déterminer à quel moment il vaut mieux sor-

tir d'un fonds. Les épargnants et leurs conseillers devraient procéder à une évaluation du rendement chaque année, en fonction de critères qui les aideront à déterminer si des modifications doivent être apportées. Les facteurs suivants devraient vous aider à prendre une décision éclairée.

Mauvais rendement

L'une des pires erreurs que commettent les investisseurs est d'être impatients: ils ne laissent pas le temps aux stratégies de porter leurs fruits et multiplient à tort les opérations. Les fonds traversent tous des périodes durant lesquelles la stratégie de placement du gestionnaire échoue et se traduit par un rendement inférieur à celui du marché et des concurrents. Il vaut mieux se fonder sur une période de plus de trois ans pour juger du rendement d'un fonds. Un piètre rendement à court terme n'est pas une raison de vendre.

Même si ce sont les rendements absolus qui vous intéressent et non les rendements relatifs, calculés par rapport à un indice de référence, vous devez tenir compte de la conjoncture du marché au moment de l'évaluation du rendement. Regardez le rendement annualisé sur cinq ans (ou plus) et comparez-le à celui d'un indice de référence approprié. Par exemple, un fonds d'actions canadiennes devrait être comparé à l'indice composé S&P/TSX, et un fonds constitué de 50 % d'actions canadiennes et de 50 % d'actions américaines devrait quant à lui être comparé à un indice mixte (50 % de l'indice composé S&P/TSX, 50 % de l'indice de S&P 500).

Idéalement, les rendements sur cinq ans couvriront des périodes différentes, se terminant respectivement, par exemple, les 31 décembre de cinq années consécutives, la dernière étant l'année la plus récente. On peut ainsi faire abstraction des rendements annualisés, qui peuvent varier énormément selon la période choisie pour les calculer. Si les chiffres pour cinq ans révèlent un sous-rendement chronique et que l'écart par rapport à l'indice de référence est significatif (3 % par année ou plus pour les fonds d'actions et 1,5 % pour les fonds obligataires), il est peut-être temps de vendre.

Départ d'acteurs clés

Si un gestionnaire important part, c'est le temps de réévaluer la situation. Vous avez acheté un fonds en



fonction de critères clés, et la personne qui gère le fonds représente probablement le plus important de ces critères. Le gestionnaire influe beaucoup sur la structure ainsi que sur la composition du portefeuille, soit les éléments qui génèrent le rendement. Un nouveau gestionnaire amènera avec lui une nouvelle stratégie et des approches différentes.

Si un gestionnaire de longue date, qui a obtenu de bons résultats, quitte son poste, songez vous aussi à partir ou renseignez-vous sur le nouveau gestionnaire (feuille de route, type d'approche, etc.). La société qui offre le fonds devrait fournir des informations sur le nouveau gestionnaire dans son matériel promotionnel et dans les documents remis aux autorités de réglementation.

Modification de la philosophie d'investissement

Des modifications peuvent être apportées aux objectifs ou à la philosophie d'investissement d'un fonds pour diverses raisons. Par exemple, le fonds pourrait ne pas atteindre ses objectifs et ne pas bien se vendre, ou le service du marketing pourrait le juger démodé.

Les modifications résultent le plus souvent de fusions de fonds en raison d'un grand nombre de fonds similaires sur le marché. Au cours des dernières années, Manuvie a acheté AIC; la Banque Royale, PH&N; CI Funds a acheté Hartford; AGF, Acuity; la Banque Scotia, Dundee; et Sun Life, McLean Budden.

Un tel changement de propriété est un signal d'alarme. Si vous détenez des parts dans un fonds qui est acquis par une autre institution, surveillez de près les changements proposés en ce qui a trait au gestionnaire, au nom et à l'objectif du fonds. Les acquisitions donnent souvent lieu à la recherche de synergies : un fonds de petite taille ou impopulaire sera par exemple fusionné à un fonds ayant plus d'actifs ou se vendant mieux. Il pourrait même être placé dans une autre catégorie, ce qui entraînera un remaniement complet du portefeuille d'actifs. Un fonds d'actions internationales pourrait être fusionné à un fonds d'actions mondiales, changeant de façon considérable la répartition géographique des titres. De plus, la fusion de fonds peut avoir des incidences fiscales.

Une fusion s'accompagne souvent d'une restructuration majeure, notamment du personnel de la société. Il faut donc retourner à la case départ et tout réévaluer. Si votre portefeuille ne contient que de quatre à huit fonds, vous ne pouvez vous permettre qu'une de ses composantes ne corresponde plus à votre objectif global.

Gestionnaire passif

Pour la plupart des fonds d'actions, vous devez payer le prix fort pour que votre argent soit géré de façon active. Si le gestionnaire se contente de plus ou moins reproduire un indice, passez à un autre produit. Les fonds négociés en bourse (FNB) indiciaires, qui sont une réplique passive de divers indices, vous permettront d'obtenir à moindre coût un rendement similaire à celui du marché.

En ce qui a trait à la gestion active, assurez-vous d'en avoir pour votre argent. La composition du fonds ne devrait pas être similaire à celle de l'indice et devrait donc produire un rendement différent. Des chercheurs de l'Université Yale estiment que les fonds véritablement gérés de façon active sont ceux dont au moins 80 % du

portefeuille ne reproduit pas la composition d'un indice. Étant donné que la majorité des fonds ne publient pas cette information, il peut être difficile de savoir dans quelle mesure un fonds est activement géré. Comparativement aux fonds ayant un portefeuille restreint, les fonds composés de nombreux titres tendent à ressembler davantage aux indices.

Il faut aussi considérer la ventilation par secteur pour bien évaluer la différence entre le fonds et l'indice. Si vous réalisez qu'un fonds censé être géré activement est une réplique d'un indice, vous devriez vous en départir.

Frais excessifs

Les frais ayant une incidence directe sur le rendement, essayez de les limiter le plus possible. La notion de «frais raisonnables» varie en fonction des investisseurs, des types de placement et des services fournis. Si les frais de gestion annuels d'un fonds sont supérieurs à 2,5 %, vous devriez envisager des produits moins coûteux comme des fonds communs de placement à faible coût et des FNB. Si, de surcroît, la société avec laquelle vous faites affaire ne vous fournit pas des informations transparentes, ou si elle hésite à répondre à vos questions, c'est peut-être le temps de changer de société.

Même les professionnels aguerris peuvent se tromper; les plus sages, cependant, mettent leurs émotions de côté quand vient le moment de faire un choix.

Si, après avoir fait un examen objectif d'un fonds, vous décidez de vous en départir, tenez compte de quelques autres éléments avant d'agir.

Des frais de rachat devront-ils être payés? Ces frais, parfois élevés, peuvent atteindre 7 % de la valeur de votre placement. Ils sont moins courants aujourd'hui, mais assurez-vous d'abord de ne pas être exposé à une pénalité si vous décidez de vendre. Si des frais de rachat sont payables, vous voudrez peut-être attendre avant de vous départir de vos parts (ils diminuent chaque année et, dans la plupart des cas, l'investisseur peut demander le rachat de jusqu'à 10 % de ses parts chaque année, sans pénalité).

Considérez ensuite l'impôt. Si vous avez un important gain en capital non réalisé, choisissez avec soin le moment de vous départir de vos parts (vous pourriez répartir le rachat sur différentes années d'imposition) ou compensez-le avec une perte en capital sur un autre investissement. L'impôt ne devrait toutefois pas vous inciter à garder un placement qui ne vous convient plus. Enfin, planifiez le rachat de vos parts pour maintenir l'équilibre de la répartition de vos actifs. Si vous vendez un fonds d'actions quand le marché est au ralenti, vous risquez de vous retrouver avec trop de liquidités au moment de la reprise du marché.

Tom Bradley est président et cofondateur, et Scott Ronalds est directeur de la recherche et des communications de Steadyhand Investment Funds Inc. à Vancouver.

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

LE MOT DE LA FIN...

US ET COUTUMES ...



NICE, FRANCE

Les CA qui relaxent sur une terrasse du port de Nice au bord de la Méditerranée (peut-être sont-ils descendus du bureau d'Ernst & Young situé sur la Promenade des Anglais) peuvent voir passer quelque 20 bus par heure.

La cinquième plus grande ville de France possède en effet un réseau bien organisé de bus, de trains et de tramways appelé «Lignes d'Azur», régulièrement utilisé par les Niçois. Beaucoup ont une auto, mais les places de stationnement sont rares et chères.

Les bus sont fréquents, bon marché et en général climatisés. On peut voyager dans toute la ville pour un euro et une correspondance est valable pour 74 minutes. Les tickets s'achètent dans des distributeurs automatiques, aux arrêts de tramway et auprès des conducteurs (pouce levé, un ticket; index levé, deux tickets). La carte mensuelle coûte 40 euros et la carte annuelle, 320 euros.

Depuis fin 2007, beaucoup de gens ont délaissé leur voiture et opté pour le tramway, qui fonce sans bruit sur une voie de 8,7 km en forme de U reliant la banlieue au quartier des affaires. Les CA qui travaillent à Monaco, plus loin sur la côte méditerranéenne, où KPMG possède un bureau, peuvent faire le trajet de 21 km en bus express, en bus ordinaire ou en train.

La neige et les grèves sont les seuls problèmes qui peuvent perturber le système. Même un mince tapis de neige sème la panique chez les conducteurs de bus et lorsqu'une grève éclate, on sort les voitures. Il est possible de réserver une voiture électrique en ligne, les prix variant de quatre à huit euros l'heure selon les heures de départ et de retour. Ceux qui préfèrent le vélo peuvent en louer un pour un euro par jour ou 25 euros par an.

Les taxis sont difficiles à héler et chers, et ne sont utilisés qu'en dernier recours. Enfin, la marche est une solution agréable, surtout le long de la plage, sur la promenade bordée de palmiers.

Lorie Murdoch

Que sont-ils devenus? SHEILA FRASER



Les conseils de Sheila...

Sheila Fraser s'est retrouvée à maintes reprises à la une des médias depuis l'entrevue qu'elle avait accordée à *CAMagazine* (janvier-février 2002). Une visibilité qu'elle a perdue avec la fin de son mandat à titre de vérificatrice générale du Canada, poste qu'elle a occupé de 2001 à 2011. Et ce n'est pas elle qui s'en plaindra, au contraire!

«Les comptables ne sont pas des gens qui recherchent cette visibilité, ce n'est pas naturel pour nous, explique-t-elle. Maintenant, j'ai le temps de lire mon journal au complet le matin.»

Malgré tout, M^{me} Fraser a apprécié son expérience de vérificatrice générale. «J'avais une équipe extraordinaire et nous avons réalisé de grandes choses», se remémore-t-elle avec nostalgie. La diplômée de l'Université McGill (elle a obtenu un baccalauréat en commerce en 1972 et son titre de CA en 1974) avoue que ce travail d'équipe lui manque.

Toutefois, elle a su combler rapidement ce vide. Elle a été invitée à siéger aux *conseils* d'administration de deux grandes sociétés inscrites en Bourse : la Financière Manuvie et Bombardier.

L'ampleur de la tâche la motive. «Par exemple, le maintien des taux d'intérêt à un très faible niveau constitue un défi important pour Manuvie auquel je dois m'initier. C'est tout un apprentissage», observe l'ancienne vérificatrice générale.

M^{me} Fraser déplore que 40 % des 500 plus grandes entreprises canadiennes ne comptent pas de femme dans leur conseil d'administration. «Les entreprises devraient refléter la société», considère-t-elle. Elle s'oppose cependant à des mesures coercitives qui imposeraient un nombre minimal de femmes dans les conseils. «Les femmes sont majoritaires dans les universités, ce n'est qu'une question de temps. Chez Manuvie, c'est une femme qui est présidente du conseil», se réjouit la CA, qui est cependant prête à revoir sa position si la situation devait stagner.

M^{me} Fraser fait également partie du *conseil* d'administration de la Banque alimentaire d'Ottawa. Elle s'étonne d'ailleurs que plus de 45 000 personnes doivent recourir chaque mois aux services de cette banque dans une ville aussi aisée. Par ailleurs, sur le plan comptable, elle est membre, depuis cinq ans, du *conseil* des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB).

Sheila Fraser demeure donc une femme engagée, même si elle a réussi à conserver un certain anonymat depuis son retrait de la vie publique.

Yves Gingras



SARAH DAVIS

Chef de la direction financière de Loblaw Itée depuis 2010, Sarah Davis a plus de 20 ans d'expérience dans la gestion financière de certaines des plus grandes entreprises canadiennes, et elle est déterminée à faire du plus important détaillant en alimentation au Canada un chef de file du secteur à de multiples égards. Pour commencer, elle a dirigé avec succès le passage de l'entreprise aux Normes internationales d'information financière (IFRS), et elle joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de SAP Finance. De plus, elle est responsable du programme de stage CA de Loblaw. Lauréate, en 2011, du Prix des 100 femmes les plus influentes du Canada établi par le Réseau des femmes exécutives (RFE), Mme Davis est aussi responsable du réseau Femmes@Loblaw. Nous avons demandé à cette mentore à l'horaire chargé de nous dévoiler le contenu de son sac à main.

UN TÉLÉPHONE INTELLIGENT

«Mon BlackBerry est assurément l'article le plus important dans mon sac. Il me permet de rester toujours «branchée» et en contact avec mes trois adolescentes : nous textons seulement; pas de courriels ni d'appels.»

DES ÉCOUTEURS

«Une fois par mois environ, je visite un magasin Loblaw ailleurs au Canada. J'emporte toujours mes écouteurs, pour écouter de la musique sur mon iPod touch ou pour regarder un film dans l'avion.»

PAUL ORENSTEIN



DES CARTES PROFESSIONNELLES

«Une bonne partie de mon travail consiste à rencontrer nos partenaires et investisseurs.»

UNE TABLETTE

«J'ai un logiciel qui me permet de consulter tous les rapports du conseil en ligne, sur mon iPad. Je peux y voir n'importe quel type de présentation ou de rapport financier. J'ai aussi une application pour les recettes, car je cherche toujours de nouvelles idées pour le souper.»

UN PORTE-MONNAIE

«J'ai toujours des photos de mes filles dans mon porte-monnaie, et toutes les cartes de fidélité des boutiques où je magasine. J'y range aussi mes cartes de crédit et ma carte de rabais Loblaw. Nous bénéficions d'un rabais dans nos magasins, et je suis moi-même une cliente assidue, ce qui est incontournable, selon moi, lorsqu'on travaille dans le commerce de détail.»



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

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

Notre cabinet se compose aujourd'hui de sept 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, conseils en financement, comité consultatif et diagnostic d'entreprises.

Nous invitons également les cabinets de comptables professionnels agréés à se prévaloir en toute confiance des services offerts par nos départements de fiscalité et de 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, CPA, CA, au 450-922-4535 ou visitez notre site internet au www.groupebjc.com.



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

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

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

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

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

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

Microcomp

ÉVALUATION, INNOVATION, INTÉGRATION
EVALUATE, INNOVATE, INTEGRATE



**Nous sommes des spécialistes en
technologie de l'information.
On peut vous aider, appelez-nous.**

Le Groupe Technique Microcomp inc.
9275, boul. Lacordaire,
Montréal (Québec) H1R 2B6
T.514.251.7902

www.microcomp.ca
info@microcomp.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.



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

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

AUDIT & CERTIFICATION
EXPERTISE COMPTABLE
NORMES CANADIENNES
IFRS



Éric Moïse, CPA auditeur, CA

Éric Moïse, CPA, Consultant en contrôle qualité
(514) 926 3742

moise-eric@videotron.ca

307 - 801, rue de la Commune Est, Montréal (Québec) H2L 0A3, Canada

Vous utilisez CaseWare?

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

Richard Aubin, CPA, CA
Consultants Logis

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

FRANÇOYS BRUNET, CPA, 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 • QUÉBEC • H9G 3B9
TÉLÉPHONE: (514) 938-0663 • TÉLÉCOPIEUR : (514) 844-2202
COURRIEL : fbrunet@ccfbca.com

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES
Conseillers en recrutement de spécialistes

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

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



Pour information : Serge Gamache

450-651-4257 ou sergegamache@videotron.ca

CAmagazine.com – actualités Web

Les dernières tendances en comptabilité et en finance vous intéressent?

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

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

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

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

OCCASIONS D'AFFAIRES

Cabinet de dimension humaine situé dans le Vieux-Montréal oeuvrant principalement auprès des professionnels de la santé recherche une personne avec clientèle et désirant prendre éventuellement la relève. Réponses reçues de façon confidentielle à « [relevé.comptable@gmail.com](mailto:comptable@gmail.com) »

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. **Réponses reçues dans la plus stricte discrétion.**

LOCAUX POUR BUREAUX

Metro Mont-Royal. Condo commercial/Bureau (ancien cabinet de comptable). À vendre 3900 pi.ca. sur 2 étages. St-Hubert coin Mont-Royal. Tout aménagé. 10 bureaux fermés. Cuisine, salle de conférence, 3 toilettes. Stationnements. \$799,000. François Duguet. Century 21. 514.995.8314. www.century21.ca/francois.duguet

Une annonce sous la
rubrique
Petites annonces
ne vous coûtera que
120 \$!
Pour plus de renseignements,
communiquiez avec Serge
Gamache
au 450-651-4257.


Le générateur universel
d'états financiers
**Téléchargez
gratuitement
pour un essai
de 30 jours**
www.excel-fsm.com



CA | SOURCE

**Vous recherchez
un nouveau défi?**

*Le site de carrière
de l'ICCA exclusif aux
comptables agréés.*

Visitez
www.casource.com
dès aujourd'hui

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

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

Télécopieur :
416 204-3409

Courriel :
annonces.camagazine@cica.ca

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

Qu'est-ce qui vous distingue? Découvrez votre marque personnelle.

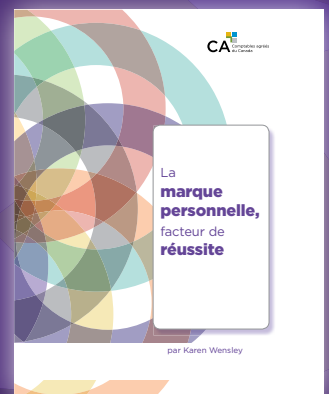


La marque personnelle, facteur de réussite

Que vous soyez au début d'une nouvelle carrière, sur votre lancée ou prêt à relever un nouveau défi, *La marque personnelle, facteur de réussite* vous aidera à canaliser vos forces et à établir clairement votre parcours professionnel.

L'ouvrage présente une démarche en huit étapes et comporte des exemples réels ainsi que des feuilles de travail qui vous aideront à gérer votre marque personnelle et à accroître votre visibilité.

Pour de plus amples informations
ou pour commander, visitez :
boutiqueCA.ca/marquepersonnelle





Une Commission Kay pour le Canada

En juillet dernier, un important rapport, *The Kay Review of UK Equity Markets and Long-Term Decision Making*, a été publié en Grande-Bretagne. Son auteur, John Kay, un économiste anglais bien connu, avait été mandaté par le gouvernement en 2011 pour examiner l'influence des marchés boursiers sur la performance des entreprises cotées en Grande-Bretagne. Son rapport mérite d'être mieux connu au Canada.

Une Bourse dépravante

Le marché boursier se situe entre les épargnants et les entreprises, canalisant les épargnes des uns vers les besoins des autres. En Grande-Bretagne, les individus détiennent à peine 12 % des actions cotées. La Bourse est actuellement dominée par des investisseurs institutionnels, comme les caisses de retraite et les fonds communs. Ils imposent leur vision au marché, laquelle, selon M. Kay, ne sert pas du tout les intérêts de l'économie.

Ces gestionnaires de portefeuille sont devenus des «traders» qui exploitent les imperfections du marché boursier, sans se préoccuper de la valeur fondamentale des actions qu'ils détiennent. Selon le rapport Kay, le fait de parier les uns contre les autres représente 72 % des opérations des Bourses britanniques. Un portefeuille «tourne» en moyenne tous les six mois, sous l'emprise croissante d'algorithmes informatisés qui visent à battre le marché.

L'alpha : un cancer

L'alpha est la valeur créée au-delà de la performance moyenne du marché boursier. Tous les gestionnaires cherchent à créer cette valeur, c'est-à-dire à faire mieux que leur indice de référence. Cependant, cette recherche effrénée impose une vision à très court terme. Ces gestionnaires se préoccupent beaucoup plus du cours probable de leurs actions, basé sur ce qu'en pensent les autres gestionnaires de fonds. Déconnecté de l'économie réelle, le marché boursier se transforme en un lieu de spéculation où chacun essaie d'anticiper le comportement des actions des autres.

Les gestionnaires de fonds imposent aussi leur vision à court terme aux entreprises. Chaque trimestre est une occasion de spéculer et les entreprises qui ratent un trimestre sont très pénalisées. Ce ne sont plus les entreprises qui façonnent la Bourse, mais les besoins de celle-ci qui imposent leurs contraintes aux entreprises. Rien n'illustre mieux cette inversion des rôles que les fonds spéculatifs. Ils disposent d'une grande quantité d'actions d'une entreprise mal aimée qui sont offertes à un acquéreur potentiel au prix le plus élevé. Que l'acquisition soit sensée ou pas importe peu.

Retour aux sources

John Kay propose de ramener la Bourse à un marché où des investisseurs peuvent se constituer un portefeuille d'actions

Déconnecté de l'économie réelle, le marché boursier se transforme en un lieu de spéculation.

de sociétés en lesquelles ils ont confiance et qui leur fourniront des dividendes à long terme. Les gestionnaires de fonds doivent rétablir le lien de confiance avec les entreprises dont ils sont actionnaires. Leur rémunération doit aussi être modifiée : l'alpha doit être remplacé par le rendement absolu du portefeuille sur le plan de la durée. M. Kay recommande enfin de repenser le cadre réglementaire et les obligations des parties prenantes, surtout celles des conseils d'administration des sociétés ouvertes. Ceux-ci doivent agir pour l'entreprise, et non seulement au profit des actionnaires.

John Kay sait qu'il sera difficile de changer le système, même si les demandes de changements affluent. Le numéro de juillet-août dernier du *Harvard Business Review* présentait un article choc sur la question. Intitulé *What Good are Shareholders?*, il recommandait notamment de retirer le droit de vote aux actionnaires à court terme des entreprises.

Je vous invite à lire le rapport Kay, accessible par Internet. Je souhaite la création d'une commission semblable ici qui examinera dans quelle mesure nos marchés financiers répondent vraiment aux besoins de l'économie canadienne.

Marcel Côté est associé conseil chez SECOR KPMG à Montréal.

unis

DE MULTIPLES PARCOURS. UNE MÊME DESTINATION.

Ensemble, nous renforcerons l'intégrité et l'influence de la profession comptable canadienne, en adhérant aux normes déontologiques et professionnelles les plus rigoureuses au monde. L'union fait la force.

CA



CGA
Alberta

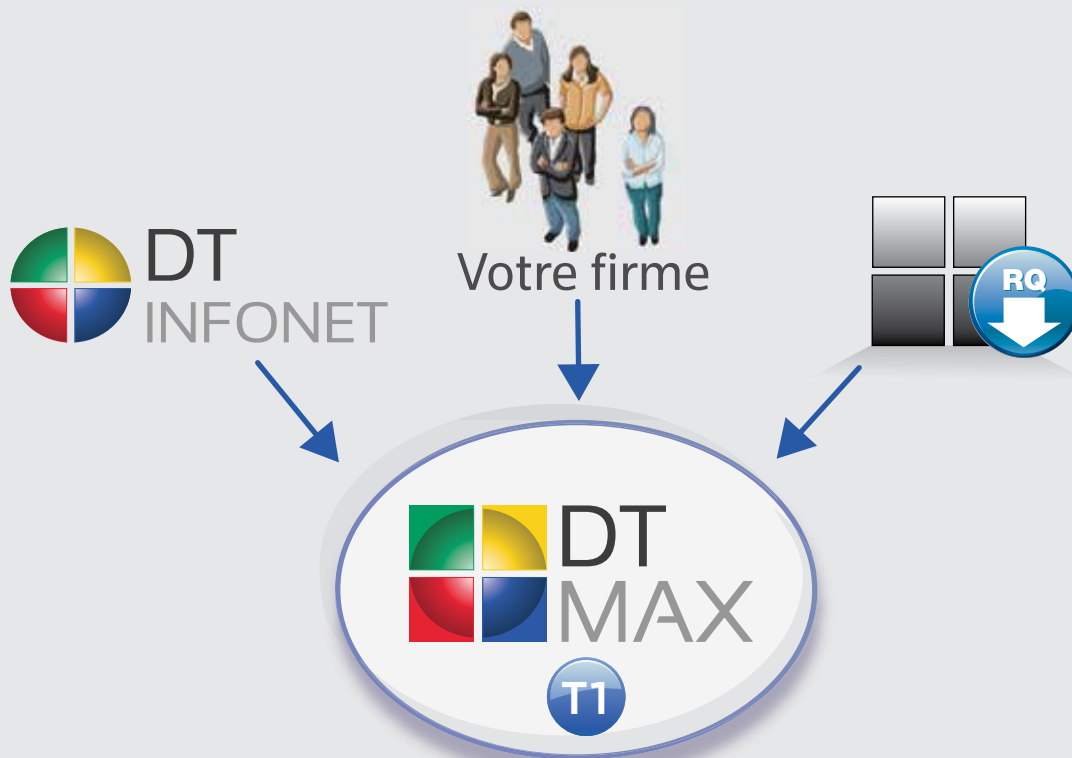
CPA QUÉBEC

COMPTABLE PROFESSIONNEL AGRÉÉ

Pour en savoir plus,

cpa-unis.ca

QUELLE EST LA MÉTHODE IDÉALE POUR VOUS?



Seul DT Max vous propose TROIS façons de saisir les données de vos clients afin d'accélérer la préparation des déclarations de revenus.

- 1 Téléchargez les données fiscales de Revenu Québec de façon rapide et efficace directement à partir de DT Max.*
- 2 Utilisez DT InfoNet, le module révolutionnaire de cueillette sécurisée des données en ligne qui permet à vos clients ou à vos employés travaillant à distance, de saisir des données fiscales. Ces dernières sont ensuite importées dans les dossiers-clients sur DT Max.
- 3 Confiez sans crainte la saisie des données aux préparateurs de déclarations de votre entreprise grâce à l'affichage des données de l'année précédente du côté droit de l'écran. Cette option permet la saisie rapide et fiable des données et est offerte uniquement dans tous les produits d'impôt de DT Max.

Vous recherchez un logiciel fiable, rapide et novateur? Maximisez votre productivité avec DT Max.

*Seul DT Max offrait ce service pour l'année d'imposition 2011.

Pour en savoir plus



www.dtmax.ca/methode-ideale-ca

ou appelez-nous au 1-800-663-7829 option 4



THOMSON REUTERS™



Produits professionnels en fiscalité de Logiciel Dr Tax
Une entreprise de Thomson Reuters