

VISÉES MONDIALES

**LES CABINETS COMPTABLES adaptent leurs stratégies
mondiales à un nouveau marché sans frontières**



PARCE QUE VOUS LE VALEZ BIEN! Votre façon de négocier vous nuit-elle? • Voici comment vous démarquer... et gagner! p. 28

Colloque CCH

Revue annuelle des nouveautés en fiscalité 2013-2014

21 janvier 2014 à Québec | 28 janvier 2014 à Montréal | Également offert en webinaire



- Pour préparer votre saison d'impôt T1 - T2 - T3.
- Pour rester à l'affût des sujets de l'heure en impôt des particuliers, des sociétés et des fiducies.
- Pour discuter d'actualités fiscales et des points chauds considérés sous l'angle de la jurisprudence et des interprétations techniques.

Nos conférenciers :



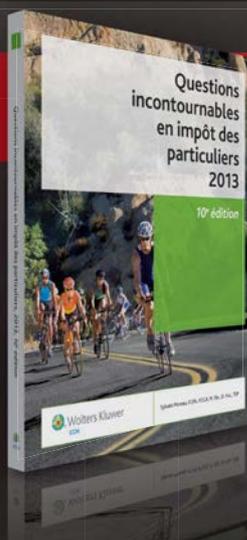
M^e Caroline Rhéaume
M.Fisc., Adm.A., PLFin., TEP



André Boulais
CPA auditeur, CGA, D. Fisc.



M^e Christopher R. Mostovac
Avocat associé



GRATUIT

avec votre inscription
avant le 31 décembre 2013.

Une valeur de 95 \$
*Pour préparer votre
saison d'impôt.*

Sylvain Moreau, FCPA, FCGA, PL. Fin., D. Fisc., TEP

Le tout pour seulement 395 \$

 **Wolters Kluwer**
CCH

1 866 230-4242

www.cch.ca/revueannuelle

Décembre 2013 Volume 146, n° 10

Rédacteur en chef Okey Chigbo
Directrice artistique Bernadette Gillen
Directeur artistique adjoint Kevin Pudsey
Rédactrices principales Bernadette Kuncevicus
 Tamar Satov
 Yvette Trancoso
Rédactrice Marie-Josée Boucher
Rédactrice-révisure Margaret Craig-Bourdin
Rédactrice en chef
édition Internet
Producteur, édition Internet Alan Vintar
Adjointe à la rédaction Harriet Bruser
Directrice de la traduction Suzanne Mondoux
Collaborateurs Steve Brearton
 Michael Burns, MBA, CA
 John Tabone, MBA

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

Certification Yves Nadeau, CA
Droit Jo-Anne Demers, BA, L.L.B.
Évaluation d'entreprises Stephen Cole, CBV, FCA
Fiscalité Jay Hutchison, CA
Formation Karim Jamal, Ph.D., 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 Cairne M. Wilson, MBA

Responsable, ventes et marketing Brian Loney 416-204-3235
 bloney@cpacanada.ca
Responsable des ventes publicitaires Bruce Feaver 416-204-3254
 bfeaver@cpacanada.ca
Représentant publicitaire au Québec Serge Gamache 450-651-4257
 sergegachamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces Darcey Romeo 416-204-3257
 dromeo@cpacanada.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

Nancy Cheng, FCA, président Phillip Gaunce, CA
 Margaret Albanese, CA Michel Magnan, FCA
 Blair Davidson, FCA Doug McPhee, 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@cpacanada.ca
lettres.camagazine@cpacanada.ca
annonces.camagazine@cpacanada.ca

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par Comptables professionnels agréés du Canada. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de Comptables professionnels agréés du Canada. Copyright 2013.

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*, Comptables professionnels agréés du Canada, 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 Comptables professionnels agréés du Canada, 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*.



Changer pour mieux continuer...

Après plus de 100 ans et de nombreux prix, votre magazine est mûr pour la prochaine étape

Certains philosophes disent que rien n'est permanent, sauf le changement. Cette réalité est observable à différentes échelles : dans l'univers, du Big Bang à la naissance des étoiles, à la formation de la terre; dans la vie, de la cellule aux amphibiens, à l'Homo sapiens; et dans la profession comptable, de la DACA à l'ICCA, puis à CPA Canada!

Il en va de même pour votre magazine. En juillet 1911, la première publication officielle de la profession comptable canadienne voyait le jour sous le nom *The Canadian Chartered Accountant*. Au fil des ans, cette petite brochure a évolué.

Le passage du format journal didactique à celui de magazine sur papier glacé a pris près de 100 ans. Chers lecteurs, votre publication est maintenant mûre pour la prochaine étape de son évolution.

Vous avez en main le dernier numéro de *CAmagazine*, mais le magazine de la profession comptable ne disparaît pas pour autant. Il prend seulement un nouveau nom et une forme totalement différente qui refléteront les changements survenus au sein de la profession. Ce nouveau magazine paraîtra en janvier 2014.

Dans l'intervalle, pour saluer *CAmagazine*, qui a remporté de nombreux prix au cours des dernières décennies, nous avons fait un montage de photos, d'illustrations et d'articles primés. Lisez l'article « Notre récolte de médailles » (p. 10).

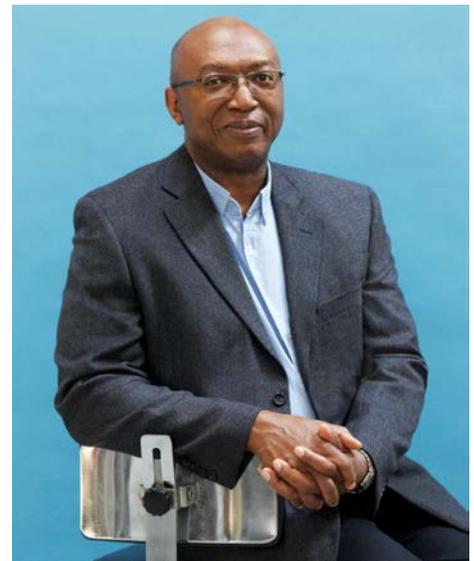
La mondialisation a pour ainsi dire débuté il y a 500 ans, mais il est certain que depuis 20 ans, elle s'intensifie à un rythme sans précédent, et que cette tendance va s'accroître.

À l'heure actuelle, des efforts de normalisation comptable sont déployés à l'échelle internationale, et il n'est pas rare que des comptables aient à se déplacer d'un pays à l'autre. Que se passera-t-il dans la prochaine décennie? Quelles incidences l'internationalisation aura-t-elle sur la profession? Nous avons demandé au rédacteur Robert Colapinto de poser ces questions aux grands, moyens et petits cabinets. Vous pourrez lire les résultats de son enquête dans les articles « Le village planétaire » (p. 18) et « Affaires étrangères » (p. 24).

Toute l'équipe de *CAmagazine* aimerait remercier les lecteurs de leur soutien au fil des ans. Merci aussi aux rédacteurs qui ont fait de cette publication ce qu'elle est aujourd'hui. J'en profite pour remercier tout particulièrement Marcel Côté, brillant chroniqueur primé de la rubrique Perspectives, qui signe ici son dernier article après 22 années de service.

Chers lecteurs et collaborateurs, au plaisir de vous retrouver sous peu!

Okey Chigbo, rédacteur en chef



avant-scène

4 PERSONNALITÉS

Grâce à un cauchemar, Anitha Robinson est passée de l'écriture de poèmes et d'histoires pour ses enfants à l'écriture d'un vrai roman.

5 CHIFFRIER

Efficiencie du personnel • **AU BOULOT** Boire ou ne pas boire?

6 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Dépenses du voyageur • Au sommet (mais sous-évalué) • Casse-tête? Pas vraiment! • Éternel à 50 ans • Compétences internationales – un écart

7 MOMENTS MARQUANTS

Comment Maxine Simpson est devenue restauratrice • **ENTRE GUILLEMETS** Le « look » Carney • **IL Y A 65 ANS**

8 TROUVAILLES

Manley Neo-Classic SE/PP 300B • **TOUT LE MONDE EN PARLE** Les Mallins, Streetcar Developments inc.

8 **PAUL CHERRY** lauréat de l'Ordre du Canada et de l'*Award of Outstanding Merit* de l'ICAO

10 NOTRE RÉCOLTE DE MÉDAILLES

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

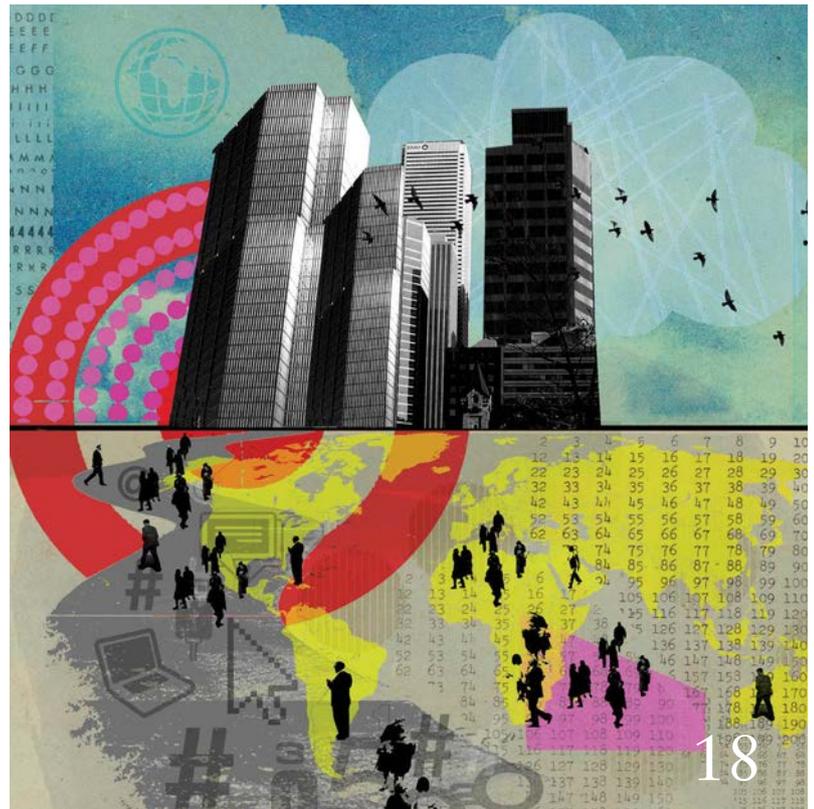
Changer pour mieux continuer...

12 LA SÉLECTION D'UN SYSTÈME

Résultats du sondage de 2013 sur les systèmes comptables et ERP

48 PERSPECTIVES

Bilan d'une chronique



articles de fond

18 Le village planétaire

Les frontières s'estompent de plus en plus. Les Quatre Grands ont pris acte de cette nouvelle réalité et ont adapté leurs stratégies en conséquence. **PAR ROBERT COLAPINTO**

24 Affaires étrangères

La mondialisation force désormais les petits et moyens cabinets dont les clients ont des visées internationales à sortir de leur zone de confort. **PAR ROBERT COLAPINTO**

28 Parce que vous le valez bien!

Beaucoup de femmes ont du mal à négocier... ainsi que beaucoup d'hommes. Voici comment rehausser votre confiance en vous... et gagner. **PAR MARY TERESA BITTI**

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

rubriques

32 Fraude

De plus en plus de gens ont recours à de faux diplômes. Les employeurs doivent donc faire preuve de vigilance.

Par David Malamed

36 Fiscalité

La mondialisation a changé la donne pour les organisations, tant sur le plan des affaires que du risque fiscal.

Par Alison Jackson

40 Ressources humaines

Si vous désirez progresser dans votre carrière, les efforts acharnés ne suffisent pas. Vous devez faire connaître vos réalisations.

Par Sandra Oliver

actualités

14 **NOUVELLES DE LA PROFESSION**

17 **LA NORMALISATION EN BREF**

Le mot de la fin

42 **US ET COUTUMES** À Saint-Pierre et Miquelon

42 **QUE SONT-ILS DEVENUS?** Sydney Fox

43 **DANS MON BUREAU** Daryl Ritchie, chef de la direction, MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l.

répertoire

44 **SERVICES PROFESSIONNELS**

45 **PERSPECTIVES DE CARRIÈRE**

46 **PETITES ANNONCES**



EN LIGNE

PARCE QUE VOUS LE VALEZ BIEN! : On trouvera des statistiques sur les styles de négociation à l'adresse www.camagazine.com/negociation2013.

SONDAGE SUR LES SYSTÈMES ERP : Consultez les résultats du sondage à camagazine.com/enqueteERP2013

CEUX ET CELLES QUI BOUGENT : Notre nouveau magazine, dont le lancement est prévu pour le mois prochain,

comprendra une section sur les personnes qui changent d'employeur. Pour annoncer l'arrivée d'un nouveau membre dans votre équipe, écrivez à Darcey Romeo à l'adresse dromeo@cpacanada.ca.

VOTRE PIRE BÉVUE : Avez-vous déjà commis une grosse bévue? Si c'est le cas, elle pourrait faire l'objet d'un article à venir. Allez à camagazine.com/bevue pour la raconter.

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Cauchemar inspirant

C'est à un rêve d'il y a cinq ans, plutôt un horrible cauchemar, qu'Anitha Robinson doit son passage d'écrivaine pour le plaisir à romancière publiée.

Elle y était pourchassée par deux hommes. Un rêve troublant, mais si détaillé qu'elle l'a couché sur papier à son réveil et s'en est inspiré pour créer l'histoire d'une adolescente en fugue dont elle a présenté un extrait à sa classe de création littéraire. « Ils ont tous aimé, se rappelle cette comptable autonome de 47 ans de Milton, en Ontario. Les personnages leur semblaient si réels. »

Cette histoire était un genre atypique pour Mme Robinson. Après les poèmes et nouvelles de sa jeunesse, elle avait surtout écrit des histoires pour ses deux enfants d'âge scolaire.

Entre ses obligations professionnelles et familiales, elle a travaillé à l'ébauche inspirée de son cauchemar pendant plusieurs années. À l'été de 2012, son roman, intitulé *Broken Worlds*, était terminé, et elle a commencé à le soumettre à des maisons et à des agents d'édition.

Espérant que le thème, c'est-à-dire, comme le précise l'auteure, « trouver soi-même sa valeur », pourrait allumer un public cible d'adolescents, elle s'est adressée à différents éditeurs et agents nord-américains. CBAY Books, un éditeur texan spécialisé dans le fantastique et la science-fiction, a inscrit son manuscrit au concours d'écriture *Yummy But Brainy*.

Choisie parmi les finalistes, Mme Robinson a gagné un contrat de publication en juin dernier. On lui a assigné un réviseur qui a beaucoup retouché son texte. Ces critiques, qui en auraient découragé plus d'un, l'ont au contraire stimulée. « J'avais hâte de recevoir ses notes pour pouvoir m'attaquer au chapitre suivant », dit-elle. Le roman doit paraître au printemps.

Anitha Robinson reconnaît que son travail d'écriture bénéficie de son expérience de CA et pas seulement parce qu'elle sait jongler avec les priorités. « On nous perçoit souvent comme des gens de chiffres, mais nous sommes aussi des gens de communication. Nous devons nous faire comprendre de nos clients et utiliser des termes à leur portée. Je fais la même chose en m'adressant à des plus jeunes pour que l'histoire leur parle. »

John Shoemith

RUTH KAPLAN



Anitha Robinson s'est inspirée d'un cauchemar pour camper l'intrigue de son premier roman, *Broken Worlds*, qui doit paraître au début de l'année prochaine.

Cheminement

- 1992** Obtient le titre de CA (Ontario)
- 1995** Ouvre son cabinet comptable
- 2008** Commence l'écriture de *Broken Worlds*
- 2013** Gagne le concours d'écriture *Yummy But Brainy*
- 2014** Publication prévue de *Broken Worlds*

#Chiffrier

Efficienc e du personnel Comment augmenter la productivité des travailleurs? Les chercheurs récoltent de meilleures habitudes de travail par tous les moyens, semble-t-il, même à l'aide d'une plante.

10 Durée, en semaines, de l'étude d'un assureur new-yorkais qui évaluait l'incidence sur la productivité de messages informatiques. Ceux-ci rappelaient de bien s'asseoir et de prendre de courtes pauses. Les personnes qui les recevaient devenaient 13 % plus méticuleuses dans leur travail.

12 Pourcentage de gain en matière de productivité enregistré en 1989 par une entreprise informatique du Connecticut qui s'était dotée de postes de travail conçus pour les ordinateurs.

17 Nombre de plantes placées dans un bureau, en 1996, pour une étude évaluant leur effet sur la productivité. Les chercheurs de l'Université d'État de Washington ont constaté une hausse de 12 % par rapport à un milieu sans plantes.



90 Nombre optimal de minutes à consacrer à une tâche pour une productivité optimale, selon le professeur K. Anders Ericsson, de l'Université d'État de Floride. Il résume : « Ce n'est pas la durée, mais l'intensité avec laquelle on se replonge dans une activité qui influe davantage sur la performance. »

1991 Année où des chercheurs en fragrance ont relevé une hausse de rendement de 15 % à 20 % dans l'exécution de tâches précises grâce à l'odeur de la menthe poivrée. Selon eux, « l'effet de la fragrance s'apparente à celui d'une faible dose de caféine ».

2006 Année où une étude d'Ernst & Young a révélé que les travailleurs qui prenaient plus de vacances amélioreraient leurs cotes de rendement de l'ordre de 8 % par tranche de 10 heures de repos supplémentaires. Steve Brearton

Au boulot BOIRE OU NE PAS BOIRE?

SCÉNARIO

C'est le temps des fêtes, le moment de l'année où l'on invite nos clients au resto et où l'on trinque à la nouvelle année dans des 5 à 7 avec les collègues. À la dernière fête de bureau (marquant le 15^e anniversaire de service d'un collègue), Todd Sheldon* a abusé des bulles et s'est ridiculisé devant des dirigeants qui tiennent mieux l'alcool que lui. « J'essayais de « suivre » les autres et j'ai réalisé par la suite que j'avais peut-être été déplacé devant mes patrons et mes employés, notamment en parlant d'infos hautement stratégiques que je devais tenir confidentielles, et en posant trop de questions personnelles », avoue-t-il.

DÉVELOPPEMENT

Quelques froncements de sourcils lui ont rapidement fait comprendre qu'il était allé trop loin. Mais comme il ne voulait pas se ridiculiser davantage, ou attirer l'attention sur ses débordements, il s'est dit qu'il ferait mieux de passer cette soirée sous silence le lendemain au bureau.

EXPERTISE

S'enivrer pour suivre les patrons ou pour leur plaire est une erreur monumentale, selon Louise Fox, experte en étiquette de Toronto. « On ne doit jamais se sentir obligé de boire. Si on a tendance à exagérer, on opte alors pour une boisson sans alcool. Personne ne saura ni ne remarquera ce que contient votre verre, dit-elle. Assurément, le patron qui pense pouvoir reconnaître un bon employé à sa capacité de tenir l'alcool a regardé trop d'épisodes de *Mad Men*. »

Dans le cas de Todd Sheldon, il aurait absolument dû parler de son comportement le lendemain au lieu de faire comme si de rien n'était. « Sondez le terrain, reconnaissez vos torts et présentez des excuses. Évitez de le faire par courriel. C'est préférable en personne, prévient-elle. Après tout, qui veut consigner par écrit des faits gênants qui le concernent? »

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 tsatov@cpacanada.ca

* Nom fictif

En pièces détachées Nouvelles brèves + tendances

Par Tamar Satov

DÉPENSES DU VOYAGEUR

En août, la firme de recherche marketing Ipsos Canada a publié son étude annuelle sur les habitudes du voyageur d'affaires canadien — celui qui effectue au moins six vols aller-retour pour affaires par année.

Selon l'étude, le grand voyageur d'affaires « moyen » est aussi un grand dépensier, en déplacement comme à la maison.

par Steve Brearton



Dépenses du grand voyageur d'affaires, en moyenne



30 000 \$ par année
Voyages d'affaires



9 000 \$ par année
Hébergement en
voyage d'affaires



5 000 \$ + par mois
Achat par cartes de crédit
(d'affaires et personnelle)

Source : Étude 2013 sur le voyageur d'affaires canadien, Ipsos Canada



Au sommet (mais sous-évalué)

Réjouissez-vous! Vous occupez l'un des meilleurs emplois au pays, le quatrième d'après le site de recherche d'emploi Adzuna, qui a évalué plus de 2 000 postes selon différents critères : sécurité d'emploi, conditions de travail, potentiel de revenus, taux de chômage, etc. Une étude semblable réalisée par CareerCast aux États-Unis place le poste de comptable parmi les emplois les plus sous-évalués, ceux qui offrent un potentiel de croissance, un faible niveau de stress de même qu'un travail enrichissant.

Meilleurs emplois au Canada selon Adzuna.ca

1. Traducteur
2. Développeur Web
3. Actuaire
4. Comptable
5. Développeur de jeux vidéo

Emplois les plus sous-évalués selon CareerCast.com

1. Analyste de systèmes informatiques
2. Vétérinaire
3. Biologiste
4. Analyste de marché
5. Comptable

CASSE-TÊTE? PAS VRAIMENT!

Stephen Gerrard, comptable agréé au Royaume-Uni, a prouvé qu'il était un virtuose des chiffres, un vrai de vrai, en gagnant le premier prix de 1 000 £ du concours annuel de sudoku tenu par le *Times*, à Londres cet automne. Il a été le premier des huit finalistes à compléter les quatre grilles en 18 petites minutes.

ÉTERNEL À 50 ANS

Un sondage Harris mené auprès de 2 242 adultes américains révèle que 50 ans est vu comme l'âge moyen préféré s'ils pouvaient arrêter le temps et vivre éternellement en bonne santé. Fait intéressant, cet âge idéal était de 41 ans dans les résultats de 2003 de ce même sondage. Apparemment, la perfection vieillit comme nous tous.

COMPÉTENCES INTERNATIONALES – UN ÉCART

Selon une étude de Right Management, 15 % des dirigeants nord-américains sont affectés à l'étranger; leurs homologues européens et asiatiques le sont trois fois plus. « C'est sur place qu'on développe les compétences internationales en leadership », dit Ric Roi, qui a mené l'étude.

ENTRE GUILLEMETS

Le « look » Carney

« [Mark Carney] : un formidable économiste, mais aussi une marque média de premier ordre. À preuve, la une du *Evening Standard* d'hier titrait : « Adoptez le look Carney ». Oubliez le taux de base, le nouveau gouverneur de la Banque d'Angleterre s'habille à la mode et sa femme est une fashionista. »

Freddy Gray, rédacteur adjoint de *The Spectator*, parle, en août, du culte voué à Mark Carney sur le site Web du magazine conservateur britannique.

MOMENTS MARQUANTS

Comment je suis devenue restauratrice

Maxine Simpson, CPA, CA
restauratrice, Pickering (Ontario)

La restauration n'avait jamais fait partie de mes plans jusqu'au jour où un ami (et maintenant chef) remarqua un superbe emplacement au centre-ville de Pickering. Il manquait, dans ce secteur, un type de cuisine particulier, un restaurant jamaïcain, même si des études de marché confirmaient un potentiel d'accueil favorable. Ma fibre entrepreneuriale m'a incitée à m'associer au développement du concept. Bien sûr, les démarches se sont multipliées : négociation avec le propriétaire, demande de permis d'alcool, consultation des règlements applicables, recherche de fournisseurs et d'entrepreneurs, embauche et formation du personnel. Notre restaurant phare, le Patois, a été ouvert en septembre 2012. Mes plats préférés sont le poulet et le porc à la jerk servis avec du riz, des haricots et de la salade, le *roti* à la sauce au cari, et le vivaneau à la sauce Brown et au piment Scotch bonnet. J'ai complètement changé de carrière et j'apprécie ma nouvelle marge de manœuvre. Plus de chèques de paie ni d'avantages sociaux, mais les compensations qui viennent avec le risque.

Propos recueillis par Lisa van de Geyn



65

IL Y A 65 ANS

Extraits compilés par Steve Brearton

De l'édition de décembre 1948 de *CAmagazine*

Déjeuner de champions?

« Un digne monsieur de notre connaissance a déjà dit publiquement (et inconsidérément) que l'un des drames de la vie conjugale était le déjeuner. [...] À ceux qui pensent que nous devrions aussi lire le journal au déjeuner, nous répondons qu'il ne nous resterait alors rien à lire durant nos quarante minutes de tramway jusqu'au bureau. De deux maux, il faut choisir le moindre. »

Tiré de « La fiscalité à la table du déjeuner »

Former l'expert-comptable de demain

« L'époque où l'on disait d'un homme, détenant un titre comptable reconnu et qui acceptait un poste salarié au sein d'une entreprise industrielle qu'il « quittait la profession », est révolue. »

Sir Frederick Alban, président de la Society of Incorporated Accountants, dans son article « Socialisation in Great Britain and its effect on the accountancy profession »





Trouvailles

par Alan Vintar

Manley Neo-Classic SE/PP 300B

Une reproduction fidèle du son exige une importante marge dynamique et un minimum de bruit de fond et de distorsion. C'est ce que recherchent les audiophiles dans une chaîne haute-fidélité, et c'est ce que Manley propose avec son amplificateur monobloc à tubes Neo-Classic SE/PP 300B assemblé à la main. Son apparence résolument rétro cadre bien avec ses deux tubes à vide 300B. Ces tubes ont été conçus en 1930 pour amplifier les signaux téléphoniques, et aujourd'hui on apprécie la chaleur et la clarté du son qu'ils apportent aux systèmes d'amplification haut de gamme.

Le 300B offre deux choix de topologies d'étage de sortie. En mode symétrique, il procure une puissance de sortie de 24 watts et une distorsion de fréquence de 10 Hz à 20 kHz. En mode asymétrique, le son circule à travers moins de circuits; la puissance de sortie est donc beaucoup plus faible, soit de 11 watts, et la réponse en fréquence est de 15 Hz à 15 kHz. L'appareil possède aussi un interrupteur de rétroaction (*feedback*) variable et une fonction d'ajustement de la polarisation, ce qui vous permet de régler facilement l'amplificateur selon la pièce où il se trouve — et selon vos goûts.



Prix de détail : 9 200 \$ US la paire <http://www.manley.com/nsepp.php>

Tout le monde en parle



LES MALLINS, CPA, CA
FONDATEUR ET PRÉSIDENT
STREETCAR DEVELOPMENTS INC.

PROFIL : Société fondée en 2002, Streetcar Developments est l'un des principaux promoteurs d'immeubles urbains de hauteur moyenne à Toronto,

se spécialisant dans les condos boutiques au cœur du centre-ville. Avec son portefeuille de 17 immeubles et les quatre importants projets à venir d'ici deux ans, la société devrait voir son chiffre d'affaires grimper de 106 M\$ en 2013 à 260 M\$ en 2015. Streetcar compte 30 employés et quelque 160 contractuels.

POURQUOI ON L'AIME : Streetcar a contribué à transformer des quartiers montants de Toronto. Elle a été la première à s'intéresser à un secteur inexploité de la rue Queen dans l'est, devenu l'un des quartiers les plus branchés de la ville. Si la plupart de ses immeubles

comptent au plus 100 unités, ses derniers projets sont des aménagements à usage mixte plus importants dotés d'une épicerie urbaine, d'un théâtre et d'un parc. En 2009, la société a reçu un prix d'excellence en design urbain de la ville de Toronto. Elle figure parmi les finalistes 2013 au titre de meilleur promoteur de condos du *NOW Magazine* de Toronto.

ORIGINALITÉ : Comme les immeubles de hauteur moyenne n'ont souvent pas droit aux nombreuses commodités des tours, Streetcar veut que ses copropriétaires sympathisent en partageant, dans chacun de ses immeubles, les installations, comme les gymnases et les locaux pour événements. L'un des immeubles en construction offrira un site intérieur-extérieur d'une superficie de 18 000 pi² afin d'accueillir diverses activités communautaires.

IL A DIT : « Notre vision unique fait notre renommée. En construisant des immeubles de huit étages et de 100 unités à la fois, nous favorisons l'établissement d'un lien plus étroit avec la collectivité. »
Rosalind Stefanac

RÉFLEXIONS DE PAUL CHERRY SUR SA NOMINATION À L'ORDRE DU CANADA ET À L'AWARD OF OUTSTANDING MERIT DE L'ICAO

« J'ai été complètement sidéré », dit Paul Cherry, se remémorant le moment où on l'a informé, fin 2012, qu'il allait être nommé Officier de l'Ordre du Canada.

Maintenant qu'il le réalise (un peu), M. Cherry peut mettre en perspective la décision de lui décerner cette distinction. On lui rend hommage pour son engagement à améliorer les rapports financiers, en particulier par son leadership dans l'élaboration de normes comptables internationales. « Il me semble que les normes ont des avantages pratiques sur le plan de l'information financière, mais également une valeur réelle dans la vie des gens au Canada, et partout dans le monde, d'ailleurs », souligne-t-il.

De fait, cette distinction unique rend hommage aux personnes qui incarnent la devise de l'Ordre du Canada, *desiderantes meliorem patriam*, qui signifie « ils veulent une patrie meilleure ». Ce serait un euphémisme de dire que la vie et la carrière de Paul Cherry



ont été marquées par des réalisations exceptionnelles, mises en évidence par son dévouement à la patrie. En septembre dernier, CPA Ontario lui a décerné sa plus haute distinction, l'*Award of Outstanding Merit* de l'ICAO. Par ailleurs, il est actuellement le premier Canadien à présider l'IFRS Advisory Council. Auparavant, il était président du Conseil des normes comptables du Canada, où il a travaillé à la convergence avec les IFRS ainsi qu'à leur adoption.

Né à Saint John, au Nouveau-Brunswick, Paul Cherry a été associé chez PwC et chef comptable de la Commission des valeurs mobilières (CVM) de l'Ontario. « C'est à la CVM que j'ai vraiment connu l'épanouissement professionnel, en travaillant à la promotion des normes, se souvient-

il. Et voilà que je suis nommé Officier de l'Ordre du Canada. C'est un peu gênant, car mes réalisations n'ont été possibles que grâce à l'ardeur au travail de nombreux collègues. J'accepte quand même les honneurs. »

Robert Colapinto

L'organisation Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a été établie le 1^{er} avril 2013.

Neuf mois plus tard, nous célébrerons la naissance d'un magazine consacré au nouveau titre comptable et nouvelle référence en affaires au Canada.

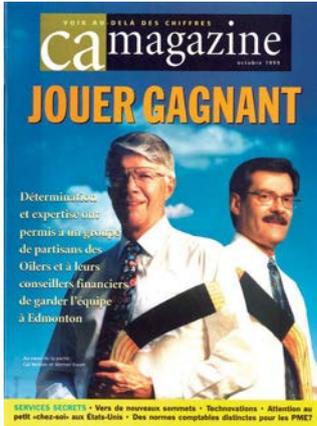
Ne manquez pas l'arrivée de CPA Magazine dès la nouvelle année!

cpa
MAGAZINE

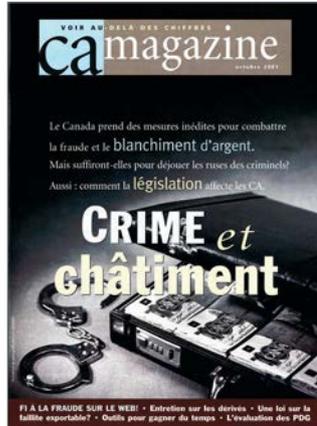
Notre récolte de médailles

Voici le dernier numéro de *CAmagazine*. Afin de souligner la fin de la publication, nous vous présentons les

NOS MÉDAILLES D'OR, CATÉGORIE MEILLEUR NUMÉRO



Prix KRW 2000
Or, Meilleur numéro (octobre 1999)



Prix KRW 2002
Or, Meilleur numéro (octobre 2001)



Prix KRW 2003
Or, Meilleur numéro (décembre 2002)



Prix KRW 2004
Or, meilleur numéro (décembre 2003)



MEILLEURE DIRECTION ARTISTIQUE Or, (SEPTEMBRE 2007)



MEILLEURE PHOTO Or, (MARS 2007)



MEILLEUR PORTRAIT Argent, (AOÛT 2007)



MEILLEURE ILLUSTRATION Or, (JUN/JUILLET 2008)



MEILLEUR ARTICLE Or, (OCTOBRE 2009)



MEILLEURE ILLUSTRATION Or, (MARS 2011)



MEILLEUR PORTRAIT Or, (OCTOBRE 2009)



MEILLEUR PORTRAIT Or, (MAI 2012)

moments forts de la dernière décennie : les médailles obtenues dans le cadre des Prix Kenneth R. Wilson.



Prix KRW 2005
Or, Meilleur numéro (novembre 2004)



Prix KRW 2008
Or, Meilleur numéro (novembre 2007)



Prix KRW 2009
Or, Meilleur numéro (mai 2008)



Prix KRW 2010
Or, Meilleur numéro (janvier/février 2009)



MEILLEURE ILLUSTRATION
Or, (NOVEMBRE 2002)



MEILLEURE ILLUSTRATION
Argent, (JANVIER/FÉVRIER 2011)



MEILLEURE DIRECTION ARTISTIQUE
Or, (JANVIER/FÉVRIER 2004)



MEILLEUR ARTICLE
Argent, (OCTOBRE 2012)



MEILLEURE ILLUSTRATION
Or, (OCTOBRE 2012)



MEILLEURE ILLUSTRATION
Argent, (DÉCEMBRE 2003)



MEILLEUR ARTICLE
Argent, (OCTOBRE 2008)



La sélection d'un système

PAR MICHAEL BURNS

SOLUTIONS D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES

Résultats du sondage de 2013 sur les systèmes comptables et ERP

Il y a sept ans, nous vous demandions votre avis sur vos systèmes comptables et ERP. La technologie ayant beaucoup évolué depuis, nous avons repris ce sondage en y ajoutant quelques questions. Le sondage a été annoncé dans le numéro d'août 2013 de *CAMagazine* et peut être consulté à www.camagazine.com/ERPutilisateur13.

Il comprend des questions sur les fonctionnalités et les caractéristiques génériques des systèmes. Nous avons subdivisé

ports personnalisés. Un autre a observé : « Le système est d'une stabilité à toute épreuve et ne connaît pratiquement pas de temps d'arrêt. » Tous ne sont pas aussi satisfaits, mais les problèmes sont plus souvent d'ordre humain que technique : « Le service à la clientèle est exécrationnel. »

Certains répondants sont toutefois très satisfaits du service offert par les fournisseurs et les installateurs : « Je n'ai jamais obtenu un service à la clientèle aussi efficace. Les préposés sont toujours disponibles. » (Ah, si tous les fournisseurs étaient ainsi!)

Je profite de la parution du dernier numéro de *CAMagazine*

pour remercier mes lecteurs ainsi que l'équipe du magazine pour leur fidèle appui année après année. Mes sondages sur les systèmes ERP et autres seront désormais publiés dans la version en ligne de *CPAMagazine*.

Critères	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Chiffre d'affaires	> 200 M \$	De 10 M \$ à 200 M \$	< 10 M \$
Effectifs	> 500	De 50 à 500	< 50
Prix de la licence	> 300 000 \$	De 50 000 \$ à 300 000 \$	< 50 000 \$
Coûts annuels de logiciel-service (SaaS)	> 75 000 \$	De 10 000 \$ à 75 000 \$	< 10 000 \$
Ratio coût de mise en œuvre / droits de licence	> 2:1	De 1:1 à 2:1	< 1:1

les réponses par niveau (voir le tableau ci-dessus). Nous n'avons pas pu dégager de conclusions pour les niveaux 1 et 3, le nombre de réponses obtenues étant insuffisant. Nous avons cependant extrait des données intéressantes pour le niveau 2. Nous avons par ailleurs constaté une amélioration pour toutes les catégories par rapport à 2006.

En ce qui a trait aux caractéristiques génériques (voir le tableau ci-contre), les augmentations les plus significatives ont été enregistrées pour la sécurité (32 % depuis 2006), les rapports (21 %) et la personnalisation (18 %). La performance (ajoutée cette année) a été bien cotée (3,5), tout comme le flux des travaux (3,4).

L'apport de certains fournisseurs, notamment Multiview Financials et SYSPRO, à l'amélioration des cotes par rapport à 2006 est notable. Multiview frise la perfection (3,9) en gestion financière, tandis que la société SYSPRO s'est très bien classée (3,7) en ce qui concerne la distribution et la fabrication.

Un répondant était particulièrement satisfait de disposer d'un système à modules intégrés : « La gestion financière et la veille stratégique sont grandement simplifiées. Les données sont rapidement et aisément accessibles. » Un deuxième a été séduit par la souplesse du système choisi et la possibilité de créer des rap-

Michael Burns, MBA, CA•TI, est président de 180 Systems (www.180-systems.com; mburns@180systems.com).

Caractéristiques génériques*	Niveau 2		
	2013	2006	Variation
Facilité d'utilisation	3,5	3,1	13 %
Souplesse	3,5	3,4	2 %
Stabilité	3,6	3,3	8 %
Sécurité	3,6	2,7	32 %
Documentation	3,1	2,8	10 %
Génération de rapports	3,3	2,7	21 %
Possibilité de personnalisation	3,5	3,0	18 %
Performance	3,5		
Flux des travaux	3,4		
Applications mobiles	2,7		

* Réponses possibles : Excellent (4), Bon (3), Acceptable (2), Mauvais (1) et S. O.

Pour lire la version intégrale de cet article et voir les cotes des développeurs et des installateurs, aller à www.camagazine.com/enqueteERP2013

PROGRAMME D'ÉCONOMIES CPA

Profitez de ces offres,
et d'autres encore !



Une offre spéciale incluant
une prime de bienvenue de
25 000 points et aucuns frais
annuels la première année.



Prix exclusifs sur la Sonata
Hybrid, la Sonata 2.0T, la
Genesis berline, l'Equus et
le Santa Fe XL de Hyundai.
Jusqu'à 5000 \$ de rabais,
plus nos excellents incitatifs
d'achat au détail!



Jusqu'à 35 % de rabais sur
certaines livraisons par FedEx
Express®.



Économisez plus de 60 % du
prix du catalogue sur toutes les
fournitures de bureau (sauf les
articles dont le prix est assorti
de la mention «NET») et **20 %
sur** le mobilier.



Économisez jusqu'à 20 %
sur le prix Web de produits
populaires tels que les
ordinateurs portables
ThinkPad et IdeaPad, et
l'ordinateur de bureau
IdeaCentre.



Économisez sur les tarifs
de stationnement dans les
stationnements Park'N Fly
au Canada.



Obtenez 10 % de rabais sur
l'abonnement à la version
papier livrée à domicile (5 ou
6 jours) et un accès gratuit à
Globe Unlimited.



Rabais de 10 % sur les tarifs
Flexible et Liberté.



Profitez d'un rabais de 10 %
sur le tarif quotidien dans
les hôtels et centres de
villégiature Hyatt partout
dans le monde.

Visitez economiesmembres.ca
pour profiter de ces offres et plus encore.



Campagne nationale CPA Pro : un franc succès!

Les commentaires reçus sur la campagne publicitaire nationale multimédia CPA Pro, amorcée le 17 septembre, indiquent que la campagne de lancement du titre de CPA frappe dans le mille. La campagne

de 5 millions de dollars cible le milieu des affaires au moyen d'annonces à la télé, dans les journaux, en ligne et sur des babillards dans les aéroports et les transports en commun. Elle est le fruit d'un effort concerté de CPA Canada et des organisations provinciales qui ont fusionné ou sont en voie d'unification. Divers éléments seront diffusés par vagues jusqu'en mars 2014; la publicité en ligne sera en continu et le microsite cpapro.ca/les-pros sera accessible en tout temps. Plusieurs campagnes publicitaires provinciales viennent renforcer la campagne.

Le suivi en ligne en temps réel révèle qu'en une semaine seulement, les annonces numériques avaient été vues plus de 5,5 millions de fois sur le Web.

La campagne en ligne dépasse les attentes, le nombre d'internautes ayant cliqué sur les annonces accrocheuses étant trois fois plus élevé que la moyenne sectorielle dans l'ensemble des sites, ceux du *Globe and Mail* et des Éditions Rogers ayant récolté le plus d'activité. Après un mois, les annonces en ligne de CPA Canada avaient été vues plus de 10 millions de fois, rejoint 5 millions de Canadiens et amené plus de 17 000 visites du microsite.

Si l'on ajoute l'audience cumulée des publicités à la télé, dans les aéroports et les médias imprimés, la campagne nationale a attiré 45 000 visites du microsite et plus de 205 500 pages de contenu identifié à la marque CPA lues par nos publics cibles. Le nombre de visionnements de la vidéo sur YouTube totalisait 11 000 pour le mois, et il continue d'augmenter.



Heather Whyte,
vice-présidente, Communications
stratégiques, valorisation
de la marque et affaires
publiques, CPA Canada

« Ces statistiques nous signalent que la campagne réussit remarquablement bien à faire connaître le titre de CPA et à susciter l'intérêt, dans un paysage publicitaire saturé », dit Heather Whyte, vice-présidente, Communications stratégiques, valorisation de la marque et affaires publiques, CPA Canada. « La campagne est au cœur d'une stratégie plus vaste de communication avec les parties prenantes, qui fait appel à des approches ciblées pour que nos messages sur le titre de CPA ainsi que la valeur qu'il apporte rejoignent les principaux publics. » Les annonces utilisent d'habiles jeux de mots pour mettre en relief le mot « professionnel » et les multiples compétences des CPA dans les domaines des affaires, de la gestion, de la finance et de la comptabilité. Les annonces télé présentent des scénarios inspirés du sport

professionnel dans le contexte d'un milieu de travail, par exemple une CPA qui met du noir sous ses yeux avant de se rendre à une réunion. « Les publicités sont originales et amusantes et visent à montrer que les CPA possèdent les compétences et l'expertise

Les associations de CGA de l'Ontario et du Manitoba se joignent aux pourparlers

Dans la foulée des annonces faites en octobre voulant que CGA Ontario et CGA-Manitoba se joignent à la table des pourparlers avec les autres organisations comptables de leurs provinces respectives, l'objectif de l'unification intégrale de la profession comptable canadienne semble désormais en vue.

L'unification de la profession est déjà une réalité au Québec, et elle progresse rapidement ailleurs au Canada. Le degré d'avancement varie d'une province à l'autre mais, dans certaines provinces en attente de la sanction législative, on touche presque le fil d'arrivée. En Colombie-Britannique et en Saskatchewan, les trois organisations d'origine ont annoncé cet automne la conclusion d'accords de partenariat et l'élaboration de plans de transition.

La décision des associations de CGA de l'Ontario et du Manitoba de se joindre aux organisations de CA et de CMA déjà engagées dans la démarche d'unification, et le fait qu'une majorité écrasante des CGA canadiens ont voté en faveur de l'unification de CGA Canada et de CPA Canada, signifient que les 40 organisations comptables du pays ont déjà réalisé l'unification ou sont en voie de le faire. Si des accords d'unification sont conclus en Ontario et au Manitoba, les quelque 170 000 comptables professionnels du Canada participeront aux démarches en vue d'unifier la profession comptable sous la bannière CPA et de créer l'une des organisations comptables les plus importantes au monde. Pour de plus amples renseignements, rendez-vous à www.cpacanada.ca.

nécessaires pour offrir aux clients et aux entreprises une valeur ajoutée », souligne Mme Whyte. « Nous avons organisé des groupes de consultation pour évaluer si les annonces communiquaient efficacement le message que les CPA sont la crème de la crème, et qu'ils démontrent une volonté sans précédent de performer au plus haut niveau, avant d'arrêter notre choix, ajoute-t-elle. Selon les membres, les annonces sont porteuses d'un message positif convaincant et suscitent un sentiment de fierté. Pour que tous les membres comprennent bien la campagne et ses objectifs, ils ont pu la visionner en avant-première dans le cadre d'une webdiffusion, et y accéder en primeur sur le microsite. Et maintenant que les

annonces sont diffusées dans le grand public, les membres continuent de nous dire qu'ils sont emballés par la nouvelle campagne et par le titre de CPA. »

Au début de 2014, une recherche sera effectuée afin d'évaluer l'effet de la campagne sur les milieux d'affaires, les membres et les autres publics clés. « Nous sommes fiers de notre campagne, conclut Heather Whyte. Nous espérons que ces publicités continueront à faire connaître la vision de la profession de CPA, soit d'incarner le titre comptable canadien par excellence et être la référence en affaires. Les premiers résultats nous montrent que nous sommes sur la bonne voie. »

CPA Canada recommande une plus grande clarté dans les discussions sur la fraude fiscale et l'évitement fiscal

AU CANADA et ailleurs dans le monde, les pratiques fiscales des sociétés sont de plus en plus scrutées à la loupe. Les médias font périodiquement état de fraude fiscale ou de pratiques d'évitement abusives. Une société peut devoir affronter la réprobation publique même si elle a adopté une approche légale pour sa planification fiscale. Un certain nombre d'idées erronées subsistent, notamment autour de la distinction entre la planification fiscale (une activité légale) et la fraude fiscale (une activité illégale).

Un nouveau livre blanc publié en novembre par CPA Canada fait la lumière sur des questions comme la fraude fiscale, l'évitement fiscal et la nature de l'impôt sur les bénéfices des sociétés et son incidence sur les entreprises. Le document propose aussi à Ottawa des recommandations sur la préservation de l'assiette fiscale canadienne et l'optimisation de l'efficacité du régime de l'impôt sur les bénéfices des sociétés.

CPA Canada croit que le régime fiscal canadien pourrait être renforcé grâce à l'amélioration des relations entre les autorités fiscales, les entreprises et les fiscalistes, fondée sur davantage de transparence, de coopération et de confiance. « Nous croyons que le gouvernement fédéral devrait consulter les parties concernées au sujet des avantages potentiels découlant de meilleures relations et d'une plus grande transparence, précise Kevin Dancey, FCPA, FCA, président et chef de la direction de CPA Canada. Les comptables professionnels canadiens sont tout désignés pour faciliter un tel changement, compte tenu de l'importance du rôle qu'ils jouent dans la prestation de conseils et de services aux sociétés canadiennes pour les aider à s'acquitter de leurs obligations fiscales. »

PLANIFICATION FISCALE

Le livre blanc établit clairement qu'en matière de planification fiscale, chez nous comme à l'étranger, tout n'est pas noir, ni blanc.

« La fraude fiscale est préjudiciable à la santé de l'économie et doit être enrayerée, explique Gabe Hayos, FCPA, FCA, vice-président, Fiscalité, CPA Canada. En revanche, les mesures légitimes de planification fiscale adoptées par les entreprises en vue de réduire les coûts devraient être acceptées. Les sociétés devraient pouvoir se prévaloir en toute légitimité des faibles taux d'imposition ou autres avantages fiscaux qu'offrent les différents

pays pour attirer les investisseurs. » Le livre blanc reconnaît que des zones grises peuvent exister. Il est possible que la planification fiscale d'une société soit légale sur le plan technique, mais jugée contraire à l'esprit de la loi par une autorité fiscale. En pareil cas, il revient souvent aux tribunaux de juridiction fiscale et aux responsables de l'élaboration des politiques de résoudre le litige. Le contribuable et l'autorité fiscale ont intérêt à éviter de tels litiges, qui peuvent s'avérer longs et coûteux. Les sociétés doivent en outre songer aux risques auxquels seraient exposées leur réputation et leur santé financière advenant qu'elles soient prises en défaut.

L'OCDE s'emploie, au nom du G20, à élaborer des solutions mondiales destinées à enrayer la fraude fiscale, à accroître la transparence fiscale et l'échange de renseignements fiscaux, et à moderniser les lois fiscales internationales. « Le Canada et ses contribuables doivent participer à la démarche pour préserver notre position concurrentielle, et les solutions que nous recommandons sont formulées d'un point de vue canadien », explique M. Hayos.

Le livre blanc énumère des mesures que le Canada devrait prendre sans délai pour améliorer son régime fiscal : maintenir à un faible niveau les taux d'impôt sur les bénéfices des sociétés; resserrer l'application de dispositions anti-évitement; repenser la combinaison impôts sur les bénéfices des sociétés et taxes à la consommation; recourir à la politique fiscale pour aider les entreprises canadiennes à rivaliser avec la concurrence; multiplier les accords internationaux d'échange de renseignements fiscaux.

CPA Canada diffusera son livre blanc auprès de représentants du gouvernement, des parties prenantes clés en matière de fiscalité et d'autres associations et organisations nationales et internationales. « Le livre blanc et ses recommandations contribueront à faire progresser les discussions sur l'avenir du régime canadien d'imposition des sociétés, affirme Gabe Hayos. Nous devons tenir compte de l'évolution des mentalités et des attentes au Canada comme sur la scène internationale. »

Si vous voulez télécharger le livre blanc *Fraude fiscale, évitement fiscal et concurrence : analyse de la problématique des impôts sur les bénéfices des sociétés et solutions possibles*, allez à www.cpacanada.ca/evitementfiscal.

Souligner l'excellence en gestion financière dans le secteur public : appel de candidatures

LES PRIX D'EXCELLENCE EN GESTION FINANCIÈRE dans le secteur public de CPA Canada honorent les professionnels de la finance qui excellent dans leur domaine au sein de l'administration fédérale. Auparavant connus sous le nom de *Prix d'excellence dans la fonction de contrôle*

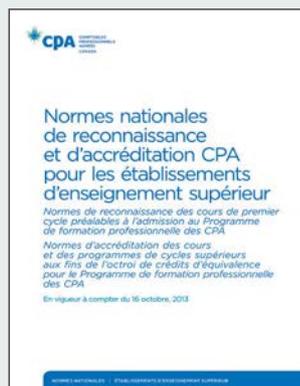
– *secteur public*, ces prix de niveau national soulignent chaque année les réalisations remarquables en gestion financière dans l'administration publique canadienne.

La période de mise en candidature en vue de la remise des prix de 2014, qui aura lieu à Ottawa en mai prochain, est commencée depuis le 12 novembre. « Tout le monde au Canada a inté-



rêt à promouvoir une gestion financière de haut calibre dans l'administration fédérale, affirme Kevin Dancey, FCPA, FCA, président et chef de la direction de CPA Canada. Nous encourageons les gens qui connaissent des personnes ou des équipes qui méritent

d'être reconnues pour leur excellence dans le domaine à proposer leur candidature. » Trois catégories sont récompensées : prix Innovation, prix Leadership financier et prix pour l'œuvre de toute une carrière. Pour soumettre une candidature ou pour en savoir plus, consulter le www.cpacanada.ca/PrixGFSP. La date limite de réception des mises en candidature est le 7 février 2014.



Les Normes nationales de reconnaissance et d'accréditation CPA sont maintenant accessibles

En octobre 2013, CPA Canada a publié les Normes nationales de reconnaissance et d'accréditation CPA pour les établissements d'enseignement supérieur, finalisant ainsi le cadre de formation des CPA pour ces établissements. Cette publication énonce les normes nationales de reconnaissance des cours de premier cycle préalables à l'admission au Programme de formation professionnelle (PFP) des CPA ainsi que les normes nationales d'accréditation des cours et des programmes de cycles supérieurs aux fins de l'octroi d'équivalences pour le PFP des CPA. Les instances provinciales et régionales utiliseront ces normes pour élaborer leurs processus d'évaluation des cours et des programmes des établissements d'enseignement supérieur. Pour plus d'information, visitez le site

Web de CPA Canada à <http://cpacanada.ca/fr/programme-d-agrement/normes-de-reconnaissance-et-d-accreditation>.

Les couples gèrent leurs finances ensemble, selon un sondage de CPA Canada

LA GESTION DES FINANCES FAMILIALES est véritablement un effort conjoint selon un sondage national commandé par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada).

Pratiquement tous les répondants (96 %) étaient à l'aise de parler de questions financières avec leur conjoint. En fait, 92 % des participants ont dit faire confiance à leur conjoint en ce qui concerne les décisions financières.

« Il est très encourageant d'apprendre que plus de 80 % des répondants discutent régulièrement des finances familiales avec leur conjoint, soutient Nicholas Cheung, CPA, CA, directeur à CPA Canada. La communication est importante, car elle permet aux couples d'être sur la même longueur d'onde pour la gestion de leurs finances ». Quatre-vingt-quatorze pour cent des répondants estiment que parler

ouvertement de questions d'argent est l'indice d'une relation solide. Soixante-neuf pour cent des participants ont indiqué que leur conjoint leur avait donné le numéro d'identification personnel (NIP) d'au moins une carte de crédit ou de débit. De plus, 70 % des répondants établissent le budget familial avec leur conjoint.

« C'est une bonne idée d'établir le budget familial avec son conjoint, souligne M. Cheung. Cette habitude aide non seulement à maintenir la communication, mais aussi à réduire le stress et les soucis. »

Le sondage révèle que les responsabilités associées, par exemple, aux achats importants, au suivi du budget familial et à la gestion des placements financiers sont largement partagées.

Le sondage a été réalisé à la mi-octobre 2013 par Harris/Decima. Vous trouverez le détail à www.cpa.ca/gestionfinances2013.

La normalisation en bref

Pour rester au fait de l'actualité, allez à www.nifccanada.ca

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de CPA Canada – Comptabilité	Date de publication[†]
Partie I	
Modifications de portée limitée	
IAS 36 – Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers	septembre 2013
IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture	septembre 2013
IFRIC 21, Droits ou taxes	septembre 2013
Partie II	
Améliorations annuelles 2013	octobre 2013
Partie III	
Chapitre 3463, «Communication de l'information sur les avantages sociaux futurs par les organismes sans but lucratif»	décembre 2013
DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 novembre 2013)	
	Date limite pour commentaires
Comptabilité	
EP Améliorations des normes pour les organismes sans but lucratif	le 15 décembre 2013
ESI Contrats d'assurance	le 6 janvier 2014
Audit et certification	
ES Examen des états financiers intermédiaires par l'auditeur	le 15 janvier 2014
ES Normes relatives aux missions d'examen	le 11 décembre 2013
Secteur public	
EP Améliorations des normes pour les organismes sans but lucratif	le 15 décembre 2013
EP Revenus	le 3 février 2014

À VENIR

Normes nouvelles ou modifiées des IFRS

Modifications apportées à IFRS 9 – Comptabilité de couverture
Améliorations annuelles (2010 – 2012 et 2011 – 2013)
Modifications de portée limitée
IFRS 10 et IAS 28 – Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise
IFRS 11 – Acquisition d'intérêts dans une entreprise commune
IAS 16 et 38 – Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables
IAS 19 – Régimes à prestations définies : Cotisations des membres du personnel
IAS 28 – Méthode de la mise en équivalence : Quote-part des autres variations de l'actif net
Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients (nouvelle)

Légende

EP – Énoncé de principes

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

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



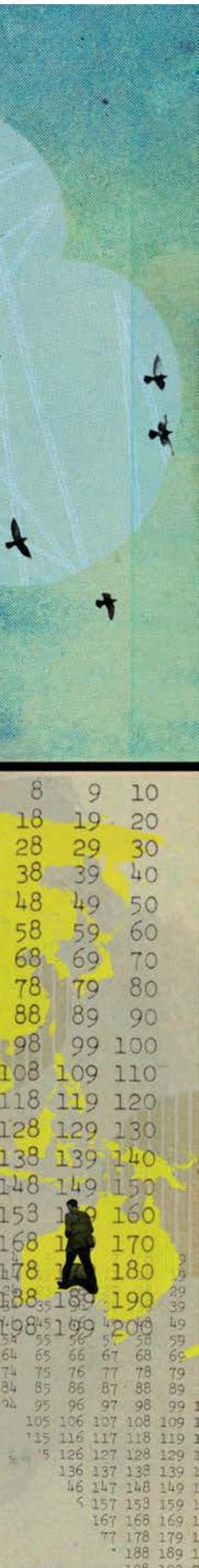
Les frontières s'estompent de plus en plus.
Les Quatre Grands ont pris acte de cette nouvelle
réalité et ont adapté leurs stratégies en conséquence

par Robert Colapinto

LE VILLAGE PLANÉTAIRE

19 juin 2000. La Grèce, dont le PIB se compare à celui de l'Irak, est admise au sein de l'Union économique et monétaire européenne. La nouvelle est la bienvenue, car l'interconnexion des marchés financiers du continent est désormais assurée. Mais en 2010, alors que la récession se résorbe, l'économie catastrophique de la Grèce menace de faire éclater une crise de la dette souveraine en Europe et de raviver l'instabilité ailleurs dans le monde. En 2013, les répercussions mondiales désastreuses des problèmes de la Grèce illustrent

illustration : MICHELLE THOMPSON



« Nos clients s'attendent à ce que nous comprenions tous les enjeux qui les touchent et leur fournissions des conseils pour faire face aux répercussions nationales et mondiales. »

parfaitement les défis des pays et des entreprises non préparées à tenir un rôle dans un monde où les frontières disparaissent.

Les Quatre Grands en ont pris acte. Comme prévu, la mondialisation de l'économie stimule la productivité, l'innovation, le commerce et la concurrence. Or, vu la vitesse inégalée des transformations générées par les forces du marché mondial, il est difficile d'imaginer le paysage économique de demain. Mais les Quatre Grands s'efforcent constamment d'adapter leurs stratégies mondiales à cette ère sans précédent d'intégration socio-économique.

Les effets de la « révolution informatique »

Nul doute que la mondialisation s'est intensifiée à un rythme effréné depuis le début des années 1990, parallèlement à la montée des technologies de l'information (TI).

L'innovation concomitante à la « révolution informatique » est l'un des principaux moteurs de la mondialisation économique. Grâce aux plateformes informatiques en réseau, à une multitude de logiciels et à Internet – qui permettent aux entreprises de transmettre des informations et de communiquer en face-à-face –, les capitaux et le savoir circulent plus librement qu'on aurait pu le concevoir il y a à peine cinq ans.

Envisageant l'avenir de son cabinet, Bill McFarland, chef de la direction et associé principal de PwC Canada, sait que l'évolution des TI et de leur utilité pour prévoir l'avenir de la mondialisation est très difficile à imaginer : « Les progrès technologiques seront spectaculaires et souvent impossibles à prédire. Mais certains résultats sont clairs. Les particuliers et les entreprises auront de plus en plus d'interactions électroniques, l'infonuagique soutiendra beaucoup d'avancées technologiques, et l'analyse des mégadonnées aidera les gouvernements et les entreprises à prendre des décisions plus éclairées. »

Par exemple, on prévoit que les mégadonnées seront un vecteur de transformation, les innovateurs en TI devenant plus experts dans la saisie, le stockage et la transmission de données, pour permettre aux dirigeants des Quatre Grands de tirer l'essentiel de ces énormes quantités d'information et de prendre les bonnes décisions. Nul ne pouvant prévoir la voie de l'innovation dans les TI, tous les aspects des activités des cabinets pourraient être appelés à changer. « Il faut s'attendre à l'inattendu », dit Bill McFarland.

Alors comment faire dans ce monde si inextricablement interconnecté? Rares sont ceux qui auraient pu prédire que les problèmes de la Grèce auraient des répercussions mondiales ou que la crise des prêts hypothécaires à haut risque aux États-Unis aurait des effets dévastateurs en Islande. Nous savons désormais que de telles catastrophes feront partie de la nouvelle donne.

Pour faire face à un avenir plutôt sombre, les grands cabinets multinationaux étendent leur expertise bien au-delà de leur domaine traditionnel, la comptabilité, pour ainsi élargir la gamme de

leurs services. Les activités des Quatre Grands évoluent rapidement, passant du traitement de l'information aux services de conseils et à l'élaboration de stratégies commerciales, financières et d'innovation. Le contrôleur des coûts est devenu un partenaire d'affaires.

« Les organisations prospères restent agiles face à l'évolution constante des marchés, explique Bill Thomas, chef de la direction et associé principal de KPMG au Canada. La mondialisation et l'innovation obligent les marchés et les économies à trouver l'équilibre entre contrôle et agilité. [...] Nos clients s'attendent à ce que nous comprenions tous les enjeux qui les touchent et leur fournissions des conseils pour qu'ils puissent faire face aux répercussions nationales et mondiales. Pensons par exemple à la *Foreign Account Tax Compliance Act* et à la question de l'éthique et de la transparence fiscale. Nous sommes au Canada, mais notre réalité est mondiale. »

Les cabinets font équipe avec des spécialistes en TI, des actuaires, des avocats et des ingénieurs pour répondre à la demande de services spécialisés devant un avenir incertain. « Ces professionnels ont l'expertise nécessaire pour aider nos clients à résoudre leurs problèmes importants, précise Bill McFarland. Cette tendance va s'accroître, et je m'attends à ce que le mouvement de spécialisation se poursuive à un rythme rapide. »

Le sentiment d'urgence et surtout l'attitude avec lesquels les Quatre Grands ont réagi à l'intégration des marchés n'ont rien d'étonnant, *a fortiori* au vu du parallèle entre l'histoire de la profession et la mondialisation, interreliées depuis des millénaires.

Les origines de la comptabilité et de la mondialisation

Tant la comptabilité que la mondialisation (sociale, culturelle, politique ou économique) ont des origines nébuleuses. Celles de la comptabilité remonteraient à l'Antiquité (en Mésopotamie, en Grèce, en Chine et en Égypte), alors que l'on essayait de comptabiliser les coûts d'ouvrages grandioses tels que la Grande Muraille ou les pyramides.

D'autres croient toutefois que la « véritable » comptabilité est née lorsque le moine italien Luca Pacioli a codifié la comptabilité en partie double dans un ouvrage paru en 1494. À l'époque, les marchands italiens prospéraient, sur un marché de plus en plus vaste. Cette période marque un tournant majeur pour la mondialisation encore embryonnaire.

Or, logiquement, les origines de la mondialisation remontent elles aussi à des temps immémoriaux. On peut avancer que la migration des premiers humains depuis l'Afrique vers le reste du monde représente le phénomène de mondialisation le plus important de l'histoire de l'humanité. La survie même de ces peuplades dépendait de l'intégration de leurs rapports socioculturels, politiques et économiques. L'interaction des humains sur des millénaires nous amène aux activités mercantiles dans l'Italie de Pacioli, puis à la mondialisation économique de l'ère moderne.

Que nous réserve la prochaine décennie?

Aujourd'hui, les Quatre Grands cabinets canadiens s'organisent dans le contexte du resserrement des liens économiques entre les États et les entreprises mondialisées.

Un enchevêtrement de normes, de lois et de règlements nationaux et internationaux a remplacé le boulier pour calculer les données dans l'arène économique mondiale. « La prochaine décennie amènera une quantité sans précédent de changements pour notre cabinet et son environnement, affirme Frank Vettese, associé directeur général et chef de la direction de Deloitte pour le Canada. Nous devons constamment évoluer, notre secteur d'activité faisant face à des enjeux multiples : incertitude économique persistante, intensification de la concurrence et resserrement probable des règles qui gouvernent la profession. »

La mesure dans laquelle les IFRS et les PCGR américains pourront cohabiter demeure toutefois une inconnue pour les chefs de direction.

Les IFRS sont l'instrument qui permet d'améliorer la compréhensibilité et la comparabilité des états financiers pour les marchés financiers mondiaux. Or, la situation peut se compliquer si les Américains se montrent intransigeants. Bien que le Financial Accounting Standards Board (FASB) des États-Unis et l'International Accounting Standards Board (IASB) travaillent à la convergence – ils ont trouvé un terrain d'entente pour la comptabilisation des produits et les contrats de location –, ils en sont loin pour les contrats d'assurance et la dépréciation.

Les chefs de direction s'attendent aussi à ce que les rapports de gestion types soient plus courts et moins complexes dans la prochaine décennie.

« Nous appuyons les initiatives de l'IASB pour améliorer les informations fournies, mais il faudra la collaboration de toutes les parties prenantes – investisseurs, autorités de réglementation, préparateurs et auditeurs – pour qu'elles portent fruit », précise Bill McFarland.

L'évolution d'un régime simplifié d'information intégrée et les propositions des autorités de réglementation visant l'étoffement et l'amélioration de la qualité des rapports d'audit transformeront elles aussi le paysage comptable de demain.

« Partout, la tendance est en faveur de la mondialisation des normes, selon Trent Henry, président et chef de la direction d'EY Canada. Les parties prenantes du monde entier semblent s'entendre : il est important d'améliorer la qualité de l'information financière et des audits. Cela dit, il

n'y a pas nécessairement consensus sur les différents éléments », reconnaît-il.

On peut s'attendre à des batailles dont on ignore l'ampleur et les conséquences. Les Quatre Grands entendent bien faire valoir leurs opinions. « Au fond, nous occupons une position privilégiée pour apporter un éclairage essentiel à ces discussions. Nous formons une organisation mondiale très intégrée possédant une compréhension approfondie des influences mondiales et locales. Nous croyons en la nécessité de normes mondiales cohérentes de qualité élevée, et il s'agit d'un élément important de notre vision pour créer un monde qui fonctionnera mieux. »



TOUT A COMMENCÉ AVEC DT MAX T1

UN LOGICIEL D'IMPÔT T1 SOPHISTIQUE, INTELLIGENT ET FACILE À UTILISER QUI CALCULE LE MEILLEUR RÉSULTAT POUR VOS CLIENTS, **PEU IMPORTE LA COMPLEXITÉ DE LA DÉCLARATION** – C'EST LÀ QUE TOUTE LA SUITE DT MAX A COMMENCÉ.

Au fil des ans, **DT Max T1** est devenu un chef de file des logiciels d'impôt au Canada. Il offre des comparatifs visuels par rapport aux années antérieures, affiche des calculs de reports instantanés pour une planification fiscale facile tout en étant supporté par une des équipes de soutien les plus expérimentées de l'industrie.

Aujourd'hui, l'héritage se poursuit avec la suite DT Max (T1, T2, T3 et formulaires). Celle-ci est définie par des outils d'optimisation de la productivité, notamment la gestion numérique des documents, la création de sites Internet personnalisés et de portails clients – **le tout à un prix abordable**.

Contactez-nous dès aujourd'hui et profitez d'une longue tradition qui offre des produits de qualité et un service de soutien sur lequel vous pouvez toujours compter pour votre cabinet comptable.

Pour en savoir plus sur DT Max T1



www.drta.ca/DTMaxT1-fr

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



« Ce que j'ai le plus hâte de voir, ce sont les bienfaits réels que la mondialisation apportera au monde. La trajectoire actuelle laisse entrevoir un effet extrêmement positif sur la société. »

Tout bouge, tout change

Dans ce monde, les centres de pouvoir et d'influence sont perpétuellement en mouvement. Les Quatre Grands sont très conscients qu'ils doivent pouvoir s'adapter rapidement aux déplacements des marchés émergents.

Actuellement, près du tiers des 1 000 sociétés cotées ayant la plus forte capitalisation boursière sont domiciliées dans des pays à croissance rapide, celles du Brésil, de la Russie, de l'Inde, de la Chine et de l'Afrique du Sud (BRICS) représentant 70 % de la capitalisation boursière totale.

Selon les statistiques compilées pour l'analyse de la performance de 2012 des Quatre Grands, (*The 2012 Big Four Firm Performance Analysis*) c'est en Europe (dont les données comprennent celles de l'Afrique et du Moyen-Orient) que ceux-ci réalisent la plus grande part de leur chiffre d'affaires (43 %), les Amériques suivant de près (40 %). La région Asie-Pacifique ferme la marche avec 17 %.

« Mais si on regarde plus loin, explique Trent Henry, on verra que les pays à croissance rapide de demain commencent déjà à prendre leur élan. Des pays comme le Vietnam et le Mexique voient grand et connaissent une progression incroyable. En termes simples : la technologie, l'innovation, la mobilité et le virage vers l'efficacité des ressources signifient qu'une entreprise d'ici n'affronte plus seulement ses concurrents traditionnels, mais aussi des entreprises de partout dans le monde. »

Dans ce contexte, les cabinets ont lancé des campagnes dynamiques pour attirer (et conserver) une main-d'œuvre aussi diversifiée et cosmopolite que possible. « La mondialisation est le moteur d'une migration internationale de gens qui ont le plus l'esprit d'entreprise, qui sont les plus productifs et innovateurs, et qui peuvent aussi apporter le plus à notre cabinet et, en fait, au pays, affirme Frank Vettese. C'est bien sûr une menace (nos meilleurs pouvant opter pour l'étranger), mais aussi une occasion en or de recruter des candidats dans le bassin mondial de talent. Nous devons agir pour inciter le gouvernement à adopter des politiques qui aideront le Canada à attirer l'élite mondiale. »

Des accords de reconnaissance mutuelle lient CPA Canada à 14 organisations étrangères (les provinces déterminant les équivalences pour l'octroi du droit d'auditer).

Des lois fédérales comme la *Loi sur la concurrence* et des règlements provinciaux – l'Ontario compte 34 organisations réglementées – seront assurément modifiés dans les prochaines années pour assouplir les restrictions sur la reconnaissance des titres de compétences étrangers, étant donné la situation démographique précaire du pays.

Selon le recensement de 2011 de Statistique Canada, en effet, près de 15 % des Canadiens ont plus de 65 ans, et on prévoit que la proportion de personnes âgées excédera bientôt celle des moins

de 14 ans au pays. Dans 20 ans environ, la proportion d'ainés devrait atteindre 23 %. Ces statistiques laissent croire que le Canada, comme bien d'autres pays, acceptera plus facilement les professionnels étrangers de valeur au cours de la prochaine décennie.

Si l'on peut s'attendre à l'élimination de certains obstacles à la mobilité, aucun des chefs de direction n'a évoqué la perspective d'un titre comptable international totalement « mondialisé ». Cela dit, la diversité des CPA canadiens et leur ouverture sur le monde seront essentielles pour répondre aux besoins des cabinets au cours des dix prochaines années.

En l'absence d'un effectif aussi diversifié et inclusif, les Quatre Grands peineraient à s'imaginer au diapason de leur clientèle internationale. Ils cherchent donc des candidats d'ici prêts à être détachés à l'étranger, pour des affectations de courte ou de longue durée.

« Pour moi, le monde s'est rétréci », raconte Anita McOuat, associée en audit et certification chez PwC, qui a accepté un détachement de trois mois à Shanghai en 2012. « On entend beaucoup de choses à propos de la Chine et de sa place dans l'économie mondiale, et je pense pouvoir en parler maintenant davantage en connaissance de cause. »

Forte d'une expérience de deux ans, soit de 2004 à 2006, au bureau de PwC à Boston, elle n'en était pas à sa première expérience à l'international. Lorsque 50 des employés les plus talentueux du cabinet mondial ont été réunis dans le cadre du programme de développement en leadership *Genesis Park*, elle a saisi une occasion unique de « sortir de sa zone de confort » et de se donner une vision vraiment internationale.

« On travaille en équipes formées de personnes de différents pays, qui parlent souvent des langues différentes, explique-t-elle. Travailler ensemble dans un contexte intense met réellement nos différences à l'avant-plan. J'ai compris que nous devons reconnaître ces différences, pour ensuite apprendre à les mettre à profit. »

Les chefs de direction des Quatre Grands regardent bien au-delà de l'aspect affaires et du bilan de leurs cabinets lorsqu'ils évaluent les incidences de cette interconnexion sans précédent de personnes, de nations et de marchés.

« Ce que j'ai le plus hâte de voir, ce sont les bienfaits réels que la mondialisation apportera au monde, dit Frank Vettese. La trajectoire actuelle laisse entrevoir un effet extrêmement positif sur la société. »

De fait, selon une étude de la Brookings Institution de Washington menée en 2011, la mondialisation a permis à 70 millions de personnes par année de sortir de la pauvreté depuis 2005. « Notre profession y contribue-t-elle? Nous avons certainement un rôle à jouer. Comme leader, il est important de m'assurer que c'est un rôle central. »

Robert Colapinto est un rédacteur pigiste établi à Toronto.

SÉRIE FISCALE

Encore plus astucieuse, rapide et conviviale.

LA SÉRIE FISCALE DE CPA CANADA VOUS BRANCHE SUR L'INFORMATION FISCALE DONT VOUS AVEZ BESOIN :

des actualités

Tenez-vous à la fine pointe de l'actualité en matière de fiscalité grâce aux alertes personnalisées de Knotia diffusées par courriel, qui vous permettent de prendre connaissance des informations critiques dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin.

en passant par la recherche

- Collection sur l'impôt fédéral
- Système automatisé des renvois de l'accise
- Impôts et taxes du Québec
- Provincial Taxes Electronic Reference Library

Personnalisez votre abonnement selon vos besoins professionnels.

vers la compréhension et les solutions

La série fiscale de CPA Canada vous permettra de résoudre vos casse-têtes de nature fiscale.

La série fiscale de CPA Canada est offerte en différents formats :

- **Knotia** — accès Web pour utilisation en ligne
- **Bibliothèque professionnelle virtuelle** — DVD folio pour utilisation hors ligne



LA MONDIALISATION force désormais les petits et moyens cabinets dont les clients ont des visées internationales à sortir de leur zone de confort

Par Robert Colapinto

Affaires ÉTRANGÈRES

Quand Richard Purcell a pris sa retraite en 1999, après 30 ans d'une carrière fructueuse au sein de cabinets nationaux et d'un petit cabinet à Vancouver, il se demandait bien ce qu'il ferait de ses journées.

Il a donc accepté un poste de consultant auprès d'une petite association de 12 cabinets de CA qui cherchait des façons d'aider les petits et moyens cabinets (PMC) de comptables et leurs petites et moyennes entreprises (PME) clientes qui aspiraient à se lancer sur les marchés étrangers. C'était comme un hobby. Aujourd'hui, il administre la division Amériques, Asie et Australie d'Integra International, une alliance de 128 cabinets de comptables et d'experts-conseils présente dans 70 pays.

illustration : MICHELLE THOMPSON



Un arrimage nécessaire

De plus en plus interconnectée, l'économie mondiale influence clairement sur le choix des lieux d'affaires des PME. Pourtant, contrairement à ce que la croissance d'Integra laisse entendre, il semble que les PMC ne s'adaptent pas assez vite à l'intérêt des PME pour le marché mondial.

Selon une enquête récente, près de 75 % des PMC interrogés ont des clients engagés dans le commerce international, mais seulement un sur cinq offre aux PME des services pour les aider à se tailler une place sur l'échiquier mondial, ce qui est quelque peu illogique. Les PMC ont beau penser ne pas posséder l'expertise ou les ressources pour représenter leurs clients présents à l'étranger, il existe des outils efficaces

pour favoriser l'accès aux marchés étrangers, de quoi donner confiance aux PMC et à leurs clients. L'enquête est l'œuvre de l'Edinburgh Group, une coalition de 14 organisations comptables de diverses régions du globe, dont CGA-Canada. Selon le rapport de l'enquête, intitulé *Growing the Global Economy Through SMEs*, on estime que, dans le monde entier, 95 % des entreprises sont des PME, dont bon nombre entretiennent des visées internationales.

Les PMC ont beaucoup à gagner s'ils arrivent leurs ambitions planétaires à celles des PME clientes. « On risque fort de perdre un client s'il a l'impression qu'on porte des œillères et qu'on refuse d'élargir nos horizons, explique Richard Purcell. Hop! Le client est parti, et on se demande pourquoi. »

« Je crois vraiment que, dans dix ans, le comptable professionnel agréé devra être ouvert sur le monde, comprendre les différentes cultures et les diverses pratiques commerciales; ne pas être étroit d'esprit, mais visionnaire. »



L'importance des réseaux

Andrée Lavigne, leader nationale du champ d'expertise PMC de CPA Canada, est convaincue qu'un tel scénario est évitable si les PMC s'ouvrent à l'un ou l'autre des multiples réseaux, alliances internationales officielles de PMC ou relations contractuelles bipartites entre PMC, auxquels donne accès un simple clic de souris. Un PMC ne peut tout savoir. Le volume d'information est trop élevé, estime Mme Lavigne. Un grand cabinet s'appuie sur ses bureaux à l'étranger. Un PMC doit compter sur un réseau, officiel ou non.

DFK Canada Inc. est l'association de cabinets comptables indépendants la plus importante au Canada. Elle est elle-même affiliée à DFK International, qui regroupe 212 cabinets et 386 bureaux dans le monde. Cette association sans but lucratif, à laquelle les membres indépendants paient des cotisations, donne accès aux milieux d'affaires mondiaux.

Grâce à de tels réseaux de PMC triés sur le volet, les membres peuvent recourir à l'expertise et aux conseils de professionnels qui sont bien au fait du marché étranger visé. « Beaucoup offrent également des activités de perfectionnement professionnel, de la formation ainsi que des colloques, souligne Mme Lavigne. On se connecte, on apprend, on développe ses capacités et on étend ainsi son rayonnement outre-frontière. »

Malgré sa taille, WBLI Chartered Accountants, de Halifax, qui compte 80 personnes, profite aussi d'une affiliation à un réseau international de comptables.

Kirk Higgins, associé directeur de WBLI, est d'ailleurs président de DFK Canada Inc. Lui et d'autres membres canadiens évaluent les demandes d'adhésion de PMC, visitent leurs bureaux et acceptent ou non leur candidature en fonction de la capacité de DFK de servir les besoins des PMC membres et de leurs clients.

M. Higgins est convaincu que, sans un vaste réseau, il est impossible pour un cabinet autre que l'un des Quatre Grands d'aider les clients sur des questions complexes comme le risque étranger, la conformité, les exigences fiscales et beaucoup d'autres questions qui se posent outre-mer. « Je reviens tout juste du congrès annuel de DFK, à Tokyo. L'un de mes principaux objectifs était de faire connaissance avec les autres membres. Ainsi, si j'ai besoin d'une expertise ou si un client a un problème dans un pays étranger, je peux contacter un membre, lui exposer le problème et solliciter son aide. »

Andrée Lavigne croit que ce type de ressource et d'interconnexion avec le monde devrait apaiser bon nombre de craintes qui expliqueraient l'inactivité des PMC à l'étranger, mise en lumière par l'étude de l'Edinburgh Group.

Elle considère qu'à cause de leur taille, il est difficile pour les PMC de se doter de connaissances spécialisées approfondies

en matière de risque de change, d'opérations bancaires et de financement des investissements à l'international, ainsi que de réglementation étrangère.

Pour les PMC, l'acquisition de ces compétences est coûteuse et chronophage. Mme Lavigne explique que la PME et le PMC ont habituellement une relation étroite fondée sur la confiance. La PME qui veut se lancer sur un marché étranger se tournera donc vers le cabinet avec qui elle fait déjà affaire.

Être proactif plutôt que réactif

La confiance des PME envers leurs PMC est renforcée par la capacité des associations à repérer les opportunités à l'international et à informer les PMC de celles pouvant intéresser leurs clients. La plupart des associations internationales tiennent une base de données à jour concernant les activités passées des membres sur les marchés étrangers.

Un PMC peut demander aux membres de son association présents dans la région ciblée de l'aviser lorsque de nouvelles opportunités pour un client se présentent. Le cabinet peut ensuite évaluer s'il s'agit d'une bonne occasion pour la PME et aller de l'avant à la lumière de ses recherches et de la consultation des membres de l'association. Donc, au lieu de réagir aux besoins des PME, le cabinet est proactif et fournit des informations utiles et opportunes pour son client aux visées mondiales.

Comprendre et s'adapter

« Nos clients savent maintenant beaucoup mieux faire face aux réalités internationales, affirme Michael Adams, d'Adams & Wong, à Vancouver. Qu'il s'agisse d'un partenariat avec des groupes coréens intéressés par l'aventure immobilière au Canada, ou de travail aux États-Unis, nous avons dû évoluer avec eux. » Avec l'associé Dickson Wong, le cabinet de cinq membres offre des services de planification fiscale stratégique et de conseil à des sociétés à capital fermé, notamment dans le secteur de l'immobilier, au Canada et à l'étranger.

M. Adams explique que les technologies de l'information (courriel, Twitter, infonuagique, transmission électronique de documents et recherche de données) ont rendu le monde plus petit et plus accessible. « Comme il est aujourd'hui beaucoup plus facile de trouver de l'information, les gens comprennent mieux ce qui se passe ailleurs dans le monde et veulent en savoir davantage. Ils investissent donc là où sont les meilleures opportunités, dit-il. Et comme l'information est tellement meilleure qu'avant, la mobilité des capitaux et des personnes est plus aisée que jamais. »

Dans ce contexte, les PMC doivent devenir plus agiles et se tourner vers l'avenir par le truchement des réseaux stratégiques,



affirme Pasquale De Civita, associé directeur du cabinet montréalais De Civita Haubenreisser CPA (DCH). « Je crois vraiment que, dans dix ans, le CPA devra être ouvert sur le monde, comprendre les différentes cultures et les diverses pratiques commerciales; ne pas être étroit d'esprit, mais visionnaire. » DCH, qui compte deux associés, offre des services de comptabilité, de fiscalité et de consultation aux filiales canadiennes de sociétés européennes.

Le cabinet s'appuie sur des alliances stratégiques et des contacts avec les milieux d'affaires et les gouvernements européens pour tenir des informations à jour sur les clients actuels et potentiels. DCH a la double tâche de voir comment les sociétés mères européennes fonctionnent selon les règlements et les normes de leurs pays et de les aider à s'adapter aux pratiques canadiennes.

« L'un de nos rôles les plus importants est d'aider les équipes de direction d'ici à *comprendre* la philosophie d'affaires de la société mère étrangère », précise Pasquale De Civita. Pour illustrer le rôle du cabinet, il explique que DCH doit savoir qu'en Europe, les salaires sont normalement calculés sur la base d'un montant net mensuel. Il doit alors informer la société mère que la paie et les retenues à la source des employés de sa filiale canadienne doivent être configurées en fonction du salaire annuel brut. « Les sociétés mères ne sont pas ici, mais bien en Europe, dit-il. Elles se fient donc énormément à nos professionnels. Elles doivent pouvoir nous faire confiance et savoir que nous pouvons anticiper les problèmes. »

Selon Richard Purcell, la clé pour les PMC, c'est de comprendre que les complexités du marché mondial représentent un obstacle considérable, qui peut toutefois être surmonté grâce à des relations efficaces à l'étranger.

De plus en plus de PME entrent dans l'arène mondiale, et les PMC n'ont d'autre choix que d'emboîter le pas à leur clients. « C'est inévitable, dit M. Purcell, enthousiaste. Plus que jamais, les gens doivent sortir du cadre normal de leurs activités et donc, de leur zone de confort. Comme les comptables ont toujours soif d'apprendre, le défi devrait leur plaire. »

Robert Colapinto est un rédacteur pigiste établi à Toronto.

Soutien aux membres exerçant en petits et moyens cabinets

- **Centre de ressources en ligne pour les PMC** – L'endroit où vous trouverez des ressources utiles pour vous et votre cabinet.
- **Webinaires Zone praticiens** – Ces webinaires de 75 minutes font un tour d'horizon rapide des secteurs clés tels que la comptabilité, la certification, la gestion de cabinet et la fiscalité.

Nous voulons vous aider à atteindre l'excellence et à vous positionner comme conseiller d'affaires auprès de vos clients.

Nous vous invitons à prendre connaissance de nos publications, événements et ressources d'actualité qui vous aideront à faire prospérer votre cabinet.

- **Invitation à tous les membres exerçant en PM** – Nous avons besoin de vos points de vue pour déterminer avec précision les perspectives des PMC, notamment leurs principaux défis, ainsi que les stratégies gagnantes pour transformer les défis en opportunités de croissance pour votre cabinet. Contribuez à façonner le cabinet de demain en répondant au sondage à l'adresse : www.icca.ca/sondagepmcto

Pour obtenir de plus amples renseignements et nous faire part de vos principaux défis et de vos stratégies gagnantes, rendez-vous à :

www.icca.ca/pmc



BEAUCOUP DE FEMMES ont du mal à négocier... ainsi que beaucoup d'hommes. Voici comment rehausser votre confiance en vous... et gagner.

Parce que **VOUS** le valez bien!



Par Mary Teresa Bitti

LA NÉGOCIATION EST UNE DE CES COMPÉTENCES ESSENTIELLES en milieu de travail qui ravivent souvent l'éternelle question de la différence entre les hommes et les femmes. Alors que les hommes seraient déterminés et directs, les femmes seraient indécises et hésitantes. Mais jusqu'à quel point cela est-il vrai?

Il semble en tout cas que cela ne soit pas tout à fait faux. Robin Taub, une comptable qui a travaillé en cabinet et en entreprise avant de fonder sa propre société, croit que les femmes ont plus de mal à négocier que les hommes. Selon elle, les femmes pensent que la négociation peut nuire à une relation d'affaires et que demander plus que ce qu'on leur offre est peu respectueux. Conférencière et consultante en littérature financière, Mme Taub, qui doit négocier ses honoraires, estime avoir fait des progrès à ce chapitre depuis ses débuts.

illustration : RYAN SNOOK



Dans *Women Don't Ask*, Linda Babcock et Sara Laschever soulignent que les femmes sont quatre fois moins enclines à entamer une négociation que les hommes : 20 % d'entre elles disent ne jamais négocier et celles qui le font demandent et obtiennent généralement 30 % de moins que leurs homologues masculins.

Alors que les hommes associent la négociation au sport et à la compétition, les femmes la comparent à une visite chez le dentiste. Rien d'étonnant à ce que les hommes soient quatre fois plus nombreux à négocier leur salaire d'embauche que les femmes ! Le fait de ne pas négocier son premier salaire peut se traduire à 60 ans par un déficit salarial, sur la durée de la carrière, de plus de 500 000 \$.

Selon Kathleen Grace, conseillère pour dirigeants et fondatrice de Grace Consulting Services : « Les femmes se sentent moins à l'aise que les hommes pour négocier parce qu'elles le font moins souvent. Elles ne connaissent pas les règles du jeu et ne voient pas

qu'on s'attend à ce qu'elles fassent une contre-proposition au salaire d'embauche qu'on leur offre. Elles sont désavantagées par rapport aux hommes, pour qui ce jeu est plus normal. »

Pour Kathleen Grace, le sens de la négociation tient plus à la personnalité qu'au sexe : « J'ai travaillé avec des hommes qui se dérobaient devant les conflits et parvenaient difficilement à se mettre en valeur. J'ai aussi rencontré nombre de négociatrices compétentes et sûres d'elles. »

Cela dit, Kathleen Grace reconnaît que les règles sont différentes pour les hommes et les femmes. Les études le confirment, indique Brad McRae, directeur de l'Atlantic Leadership Development Institute et auteur de *The Seven Strategies of Master Negotiators* : « On attend d'un homme qu'il s'impose et cherche à obtenir ce qu'il veut, montrant ainsi son assurance et sa détermination. Une femme qui en fait autant est souvent jugée agressive. »

« ON SE CONCENTRE TROP SOUVENT sur le salaire plutôt que sur les affectations intéressantes, la formation ou les postes à l'étranger. Or, il faut toujours avoir une vue d'ensemble. »

Heureusement, les mentalités évoluent : les femmes commencent à occuper des postes de direction et une nouvelle génération fait son entrée sur le marché de l'emploi. « Le fossé entre les hommes et les femmes est moins profond chez les jeunes : ce qui est encourageant », explique Karen Duggan, CPA, CA, directrice de projets, Recherche, Orientation et soutien, à CPA Canada.

En fin de compte, même si les stéréotypes ont la vie dure, l'important est de savoir négocier de façon efficace. Il s'agit d'adopter un style de négociation qui ne donnera pas prise aux préjugés, de comprendre ce qui est valorisé dans la culture d'entreprise et de montrer que vous valez bien ce que vous demandez. « Posez votre candidature à des postes importants pour l'avancement de votre carrière, suggère Kathleen Grace. Si vous n'obtenez pas le poste, persévérez. En vous faisant ainsi valoir, vous prenez de l'expérience pour en arriver à une future négociation réussie. » Voici quelques règles à suivre en matière de négociation.

LA NÉGOCIATION EST AFFAIRE DE STYLE

GERALD R. WILLIAMS, de la faculté de droit de l'Université Brigham Young, a étudié, il y a quelques années, le comportement des avocats afin de répertorier les qualités du négociateur efficace. Ses recherches ont fait ressortir trois styles de négociation : coopératif, audacieux et improvisé, le premier étant le plus efficace. En fait, 59 % des négociateurs coopératifs étaient efficaces contre 25 % des négociateurs audacieux; 3 % seulement des négociateurs coopératifs ne parvenaient pas à leurs fins contre 33 % des négociateurs audacieux.

« Le négociateur coopératif préconise les solutions avantageuses pour tous », indique Brad McRae, auteur de *The Seven Strategies of Master Negotiators*. « L'audacieux cherche un résultat gagnant-perdant. Selon l'étude, le négociateur coopératif arrive extrêmement bien préparé à la table de négociation, il a une grande maîtrise de lui-même et n'a pas de position arrêtée. Comme la coopération fait partie de sa stratégie, il s'en sert à bon escient. Il ne craint pas d'utiliser son pouvoir, le cas échéant, et peut opposer un refus sans se montrer désagréable. Le négociateur coopératif inefficace est crédule, naïf, trop confiant et souvent exploité.

« Le négociateur audacieux inefficace est désagréable, mal préparé et ne sait être qu'agressif. Le négociateur audacieux efficace préfère les situations gagnant-perdant, mais s'il a affaire à un interlocuteur habile, il peut collaborer ou faire des concessions au besoin. Il lui faut conclure à tout prix. » — MTB

Élargissez vos horizons.

Selon Alan Kearns, fondateur de CareerJoy, une entreprise nationale spécialisée dans la gestion de carrière et le mentorat de dirigeants : « La négociation en dit long sur la relation avec votre employeur. Elle permet de faire le point sur l'orientation à donner à votre carrière. On se concentre trop souvent sur le salaire plutôt que sur les affectations intéressantes, la formation ou les postes à l'étranger. Or, il faut toujours avoir une vue d'ensemble. »

Ne considérez pas la négociation comme une relation gagnant-perdant.

« Entamez la négociation en partant de l'hypothèse que vous et votre patron êtes sur la même longueur d'onde », suggère Beatrix Dart, doyenne adjointe, programmes à l'intention des dirigeants, à la Rotman School of Management. « Les femmes préfèrent la collaboration et le consensus, et les hommes ont tendance à faire peu de concessions. »

Trouvez un parrain, un dirigeant qui défendra vos intérêts.

« Les parrains mettent leur crédibilité en jeu et plaident votre cause, explique Karen Duggan. Mais surtout, ils vous aident à mieux comprendre le processus décisionnel et le fonctionnement de l'entreprise pour que vous soyez en mesure de faire des choix plus éclairés. »

Ne présumez pas qu'un bon travail est toujours récompensé.

« La compétence ne suffit pas pour obtenir une promotion, explique Karen Duggan. Affirmez-vous en vue de futures négociations, prenez la parole lors des réunions de groupe où des personnes qui occupent des postes plus élevés sont présentes. Communiquez vos idées. »

N'hésitez pas à demander ce que vous voulez.

« Promotion, augmentation salariale, aide à la maison ou baisse de prix, tout se négocie, observe Robin Taub. Exercez-vous à négocier tous azimuts. »

Ne vous contentez pas de la première offre et n'acceptez pas le premier refus.

« Fixez-vous un objectif ambitieux mais réaliste, propose Beatrix Dart. Selon les sondages, les femmes acceptent généralement ce qu'on leur offre et les hommes négocient à la hausse. Si vous essayez un

refus, faites une contre-offre. Que pourriez-vous rajouter dans la balance? Il faut parfois plusieurs séances de négociation pour parvenir à un résultat. » Kathleen Grace ajoute : « Si vous n'obtenez toujours pas ce que vous voulez, demandez pourquoi et écoutez attentivement la réponse, parfois très utile. »

Prenez des risques.

Les femmes laissent souvent transparaître leur inquiétude lorsqu'elles obtiennent une promotion, indique Beatrix Dart. Contrairement à beaucoup d'hommes, elles ne sont pas sûres d'elles et pensent qu'elles n'ont pas le profil voulu. Prenez des risques et faites semblant que tout va bien, le reste suivra. »

Ne négociez pas outre mesure.

Avoir confiance en soi et demander ce qu'on veut ne doit pas mener à l'agressivité. « Il arrive que des offres soient retirées parce que le candidat est trop audacieux », souligne Alan Keans.

Précisez ce que vous voulez obtenir.

« Établissez à l'avance ce que vous voulez (vacances, argent, formation, horaire variable) et déterminez pourquoi vous le méritez », explique Barbara Moses, présidente de BBM Human Resource Consultants Inc. « Vous devez prouver irréfutablement votre valeur et montrer ce qu'elle représente pour l'organisation. Soyez affable et parlez avec assurance. Répétez ce que vous comptez dire jusqu'à ce que vous vous sentiez à l'aise. »

Ne considérez pas le négociateur comme votre ennemi.

« J'ai beaucoup travaillé avec de jeunes comptables, observe Barbara Moses. Lorsqu'ils négocient leurs salaires, ils s'imaginent que les associés veulent les exploiter. Les employeurs se basent sur des échelles salariales et n'ont aucun intérêt à vous payer 20 000 \$ de moins que votre valeur. Ils savent que s'ils le font, vous partirez. »

Robin Taub avoue qu'elle n'a jamais songé à négocier son premier salaire et ses augmentations ultérieures. « Je pensais que tous les jeunes diplômés avaient le même salaire et j'ai accepté ce qu'on me proposait. Depuis, j'ai appris à défendre mes intérêts et à demander ce que je voulais. J'hésitais au début, notamment pour établir mes honoraires de conférencière. Comme il n'y avait pas de balises, j'ai analysé le marché et consulté d'autres conférenciers. Au final, tout dépend cependant de vous et de votre client. Vous devez avoir confiance en vous et présenter vos arguments. Vous devez savoir parler affaires. »

Mary Teresa Bitti est rédactrice pigiste à Toronto.

EN LIGNE

On trouvera d'autres documents et statistiques sur la négociation par les femmes et par les hommes à l'adresse www.camagazine.com/negociation2013.

Outils de réussite

Pour les propriétaires d'entreprise

UN OUTIL DE RÉFÉRENCE INDISPENSABLE!



Nos outils complets portent sur la gestion de trésorerie, le financement, la planification de la relève, la planification successorale, la protection des renseignements personnels et la sécurité des données.

Vous trouverez dans ces guides pratiques et faciles à comprendre des conseils, des études de cas, des feuilles de travail et des listes de contrôle — et un CD en prime!



Pour en savoir plus ou pour commander, allez à : boutiqueCA.ca/outilsderéussite



Le fléau des faux diplômes

De plus en plus de gens ont recours à de faux diplômes. Les employeurs doivent donc faire preuve de vigilance.



En août 2013, Eric Schneiderman, procureur général de l'État de New York, a intenté une poursuite de 40 millions \$ US contre une école spécialisée en techniques d'investissement, appelée à l'origine la Trump University (du nom de son propriétaire, Donald Trump) avant d'être rebaptisée The Trump Entrepreneur Initiative.

Fondée en 2005, cette école en ligne s'affichait en tant qu'université jusqu'à ce que le ministère de l'Éducation de l'État de New York détermine, en 2010, que la publicité de l'école était « mensongère, voire illégale » puisque cette dernière ne détenait aucune charte d'État lui permettant d'utiliser l'appellation d'université. M. Schneiderman a accusé M. Trump d'avoir fait de « fausses promesses », a rapporté le *New York Times*.

« Donald Trump a floué plus de 5 000 personnes au pays qui lui ont versé au total 40 millions \$ US pour apprendre ses tactiques de vente, a déclaré le procureur général. Personne, peu importe sa richesse ou sa popularité, n'a le droit d'escroquer les travailleurs new-yorkais. Quiconque agit de la sorte doit s'attendre à répondre de ses actes. »

Selon la poursuite, Donald Trump a trompé les consommateurs en les encourageant à dépenser 1 500 \$ US pour suivre un séminaire de trois jours durant lequel un formateur, que l'entrepreneur milliardaire avait choisi personnellement, leur enseignerait des techniques d'investissement qui les aideraient à faire fortune.

En réalité, a affirmé le procureur général, une enquête a démontré que Donald Trump avait joué un « rôle insignifiant, sinon inexistant » dans l'élaboration du programme de formation et dans la sélection des formateurs, et que de nombreuses promesses du séminaire n'avaient pas été remplies.

SARA TYSON

D'après la poursuite, pouvait-on lire dans le *Times*, « M. Trump n'aurait choisi aucun des formateurs de l'école ni créé le moindre programme de cours. L'enquête sur la Trump University a été lancée en mai 2011 à la suite de plaintes déposées contre l'établissement par des dizaines de clients des États de New York, du Texas, de la Floride et de l'Illinois. »

Le séminaire de trois jours était un « outil incitatif », a allégué la poursuite, pour vendre des modules *Trump Elite*, notamment des programmes de mentorat personnel dont le prix variait entre 10 000 \$ US et 35 000 \$ US.

Entres autres informations trompeuses, expliquait-on dans la poursuite, l'établissement faisait miroiter aux étudiants qu'ils pourraient réaliser des gains substantiels dans l'immobilier dans les 30 jours suivant le séminaire.

De nombreuses personnes qui ont suivi le cours ont été incapables, aux dires du procureur général, de conclure la moindre transaction immobilière. On aurait en outre laissé entendre aux étudiants que M. Trump se présenterait aux séminaires. Or, on leur a plutôt offert de se faire photographier à côté d'une image de lui, grandeur nature.

Reconnu pour son tempérament combatif, Donald Trump a immédiatement répliqué dans un message publié le 26 août sur Twitter : « M. Schneiderman, un politicien sans scrupule, a rencontré Obama le jeudi, puis intenté une poursuite non fondée le samedi. » Il a aussi utilisé les mots « abruti », « inefficace » et « échec total » pour décrire le procureur.

« Notre école est remarquable et elle accomplit un travail formidable. Le taux de satisfaction atteint 98 %. Même Harvard ou la Wharton School n'obtiennent pas un tel résultat », a-t-il déclaré dans des entrevues à *Good Morning America*, sur la chaîne ABC, et à *Today*, sur NBC. M. Trump a aussi affirmé qu'il s'était « totalement engagé dans l'ensemble des activités de l'école. Je disais aux gens quoi faire, et s'ils m'avaient écouté, ils auraient gagné beaucoup d'argent. »

L'avocat de Donald Trump, Michael Cohen, a soutenu que M. Schneiderman avait sollicité la contribution de M. Trump à sa campagne électorale alors même qu'il enquêtait sur la Trump University, et qu'il était mécontent de ne pas recevoir davantage de dons du milliardaire. M. Cohen a qualifié cette manœuvre d'« extorsion », a rapporté le *New York Law Journal*.

Eric Schneiderman n'a pas dit expressément s'il avait ou non sollicité des dons auprès de M. Trump au cours de l'enquête sur la Trump University, qui a duré deux ans. En réponse aux allégations de Donald Trump, le bureau du procureur général a émis cette déclaration : « Tous les procureurs ont l'habitude d'entendre les fraudeurs lancer des accusations insensées quand ces derniers se font prendre. » Peu importe l'issue qu'aura ce dossier tumultueux, il ramène l'attention sur un fléau de la société moderne : la fraude en matière de titres de compétences.

Nul doute qu'il s'agit là d'un grave problème pour les employeurs, les enquêteurs et tous ceux qui effectuent des contrôles diligents : ne tenez jamais pour acquis qu'une personne qui pré-

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

CPA Recherche Plus vous offre :

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

Rendez-vous à
www.cparesearchplus.com

pour vous inscrire à une période d'essai gratuite.

CPA Recherche
Plus

Votre bibliothèque financière et économique en ligne

 **CPA** COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

tend avoir un doctorat, un diplôme ou un autre titre de compétences dit la vérité. La plupart des gens disent vrai, mais il est indéniable que certains mentent. Et si les diplômes sont faux, qu'en est-il du reste?

Il y a quelques années, Ann König, directrice régionale au service d'évaluation des titres de compétences étrangers de l'American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers, confiait à *Fraud Squad TV*: « On peut acheter à peu près n'importe quoi : compétences, titres, diplômes, certificats, etc. Croyez-le ou non, certaines universités fictives ont même reçu des fonds du gouvernement pour des régimes d'aide financière aux étudiants ou la mise en œuvre de programmes d'enseignement, et ces écoles n'étaient rien de plus qu'un site Web ou un dépliant. »

Ces établissements fictifs, qui proposent aussi bien des baccalauréats que des doctorats, amassent beaucoup d'argent. Leurs revenus annuels atteindraient un milliard de dollars à l'échelle mondiale.

« Les acheteurs sont partout : au Pentagone, à la NASA, dans les services d'incendie, dans les hôpitaux, etc. Ils achètent de faux diplômes pour étoffer leur curriculum vitae ou accroître leur salaire, révèle le magazine *Wired*. En 2003 et 2004, une enquête du Government Accountability Office auprès d'une poignée d'organismes a permis d'identifier 463 fonctionnaires fédéraux qui étaient détenteurs de faux diplômes ».

George Gollin, professeur de physique à l'Université de l'Illinois, est devenu un porte-étendard de la lutte contre ces usines à diplômes. Selon un article paru en 2009 dans *Wired*, il a commencé à s'intéresser à ce problème en 2002 après avoir vu apparaître sur son écran d'ordinateur une annonce pour des diplômes d'études universitaires.

Titulaire d'un baccalauréat de Harvard et d'un doctorat de Princeton, M. Gollin a composé le numéro indiqué dans l'annonce. On lui a alors appris qu'« il pouvait obtenir un doctorat en conception de systèmes pour environ 4 400 \$. Ou, s'il préférait, un doctorat en langues germaniques. » Ces diplômes étaient délivrés par Parkwood University.

À première vue, le site Web de Parkwood ressemblait à celui de n'importe quel autre établissement d'enseignement supérieur. Toutefois, poursuit *Wired*, après quelques recherches, M. Gollin a découvert que le répertoire de cours de Parkwood avait, en gros, été copié du site Web de l'Université de Central Florida. En outre, le mot de bienvenue du soi-disant président de Parkwood apparaissait sur les sites de cinq autres écoles, à l'évidence fictives elles aussi. En tapant les noms de ces fausses universités dans

Google, M. Gollin les a retrouvées dans les CV de diverses personnes œuvrant dans les milieux de l'enseignement, des affaires et d'autres professions respectées.

Le Canada également touché

Bien évidemment, le Canada n'est pas à l'abri de telles fraudes. En 2008, le *Toronto Star* a révélé le cas d'un diplômé de l'Université York « qui, pour 4 000 \$, contrefaisait des diplômes d'universités canadiennes reconnues. »

Le quotidien a aussi publié trois exemples d'imposteurs ayant utilisé de faux titres de compétences pour gravir plus rapidement les échelons : « Marie Thériault-Sabourin, directrice au bureau du registraire du Collège Algonquin à Ottawa, possède une fausse maîtrise en administration des affaires. Quami Frederick a utilisé son faux baccalauréat pour entrer à l'école de droit d'Osgoode Hall à Toronto et obtenir un stage dans un cabinet d'avocats de Bay Street. Titulaire d'un faux doctorat en sciences politiques, Augustus Michalik, formateur tactique pour les services policiers, compte divers organismes d'application de la loi canadiens et américains parmi ses clients. » Les employeurs ou enquêteurs qui découvrent de faux titres de compétences ne doivent cependant pas tirer de

Ne tenez jamais pour acquis qu'une personne qui prétend avoir un doctorat, un diplôme ou un autre titre dit la vérité. La plupart des gens disent vrai, mais...

conclusions hâtives. « Celui qui détient un diplôme délivré par un "établissement non reconnu" n'est pas nécessairement un fraudeur, précise la revue *Academic Matters*. Certaines personnes mal informées peuvent croire qu'il est tout à fait légitime qu'un établissement leur décerne un diplôme fondé sur l'évaluation de leur expérience et de leurs études. Ces clients, qui ont payé des montants exorbitants pour des titres non reconnus, voire illégaux, sont eux mêmes victimes de fraude. »

Au Canada, signale la revue, le Code criminel contient des dispositions en matière de contrefaçons et d'infractions similaires, mais l'utilisation de fausses attestations d'études n'y est pas mentionnée expressément. Certaines restrictions provinciales sur l'emploi des mots « université » ou « diplôme » pourraient ne plus suffire à garder hors du pays ces établissements trompeurs ou à dissuader les Canadiens d'enjoliver leur parcours scolaire.

Dans un monde où les sites Web peuvent imiter les programmes d'études et les noms de facultés d'établissements reconnus, et où les photocopieurs peuvent produire des documents qui semblent authentiques, il est facile de comprendre pourquoi les fraudeurs se tournent vers la falsification de titres de compétences. Employeurs et enquêteurs doivent donc être vigilants quand on leur présente un CV. Sans quoi, la vérité, une fois dévoilée, pourrait se révéler embarrassante et possiblement préjudiciable.

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



Lisez notre nouvelle section
Le mot de la fin
(pages 42 et 43)

**UN PRO MET
LES POINTS
SUR LES i
ET LES BARRRES
SUR LES \$.**



L'évolution de la fonction fiscale

La mondialisation a changé la donne pour les organisations, tant sur le plan des affaires que du risque fiscal



Des facteurs macroéconomiques comme la mondialisation, des changements de fond dans la réglementation sur l'information financière de même que l'attention des médias ont amené les conseils et parties prenantes à s'intéresser au risque fiscal. En conséquence, les administrations fiscales et autres parties prenantes internationales ont entrepris de collaborer sur des questions qui représentent des enjeux de plus en plus importants pour les organisations multinationales.

Avec la récente initiative de l'OCDE sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices (*base erosion and profit shifting* ou BEPS), la fonction fiscale des entreprises de partout dans le monde commence à entrevoir sa nouvelle réalité et à évaluer ce qu'elle doit faire.

En 2003, un article de *The Economist* sur la mondialisa-

tion prévoyait que les multinationales continueraient de déplacer leurs principales fonctions commerciales du siège social vers les pays en développement. Dix ans après, ces prédictions se sont concrétisées, amenant des changements importants dans la façon de faire des affaires.

La fonction fiscale a réagi positivement, en s'alignant sur l'entreprise pour soutenir la croissance dans de nouveaux pays et en dégageant les possibilités de planification fiscale qui en découlaient.

Par ailleurs, le fait pour l'entreprise d'être assujettie à des régimes fiscaux émergents, la dispersion de ses fonctions clés et l'évolution des modèles d'exploitation ont induit un risque fiscal.

La mondialisation et les changements en découlant ont amené les organismes de réglementation de l'information financière à s'attaquer aux risques d'exploitation par l'élaboration d'approches communes à la gestion du risque et par le resserrement des exigences de publication. Mentionnons, à

cet égard, l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley en 2002, la publication en 2007 de l'*Interpretation No. 48* du FASB aux États-Unis (É.-U.), et l'adoption, au Royaume-Uni (R.-U.), en 2009, de l'obligation pour le chef comptable de fournir une attestation. La fonction fiscale s'est encore montrée à la hauteur, en relevant les risques fiscaux et en communiquant directement avec les parties prenantes à ce sujet. Mais l'ombre du risque fiscal continuait de planer.

En 2010, des histoires d'avantages fiscaux « injustifiés » accordés à des sociétés nommées dans les médias ont propulsé le risque fiscal à l'avant-scène. Le risque fiscal devenait alors associé au risque à la réputation, ce qui a suscité encore plus de discussions au sein des conseils.

Les fonctions fiscales des entreprises n'ont pas été seules à réagir. Depuis des années, les administrations fiscales du monde entier intensifient la communication et la collaboration entre elles sur des questions de plus en plus importantes pour les multinationales.

En juillet 2002 était créé le Forum sur l'administration fiscale regroupant les commissaires fiscaux de plus de 40 pays membres et non membres de l'OCDE pour partager leurs connaissances et leur expérience, et définir les meilleures pratiques pour régler des problèmes administratifs particuliers.

En 2004, l'Australie, le Canada, le R.-U. et les É.-U. créaient le Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux afin de lutter contre les stratégies fiscales abusives au moyen de l'échange de renseignements.

En 2009, l'OCDE annonçait le processus d'examen par les pairs et établissait le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales. La même année, les leaders du G20 demandaient l'adoption de mesures contre les paradis fiscaux dans le cadre d'une série d'initiatives visant à résoudre la crise financière. L'OCDE a alors publié un rapport sur l'adoption, par des centres financiers mondiaux, d'une norme internationale d'échange de renseignements fiscaux. Avant le sommet du G20 en avril 2009, un total de 44 accords d'échange de renseignements fiscaux avaient été signés. Aujourd'hui, on en compte près de 800.

En septembre 2010, le Forum sur l'administration fiscale de l'OCDE annonçait avoir discuté de la possibilité, pour les administrations fiscales, de procéder conjointement au contrôle de contribuables possédant des intérêts dans plusieurs pays.

Trois mois plus tard, le Conseil de l'Union européenne convenait d'un élargissement de l'échange de renseignements fiscaux, permettant aux États membres de tenir des enquêtes administratives sur le territoire d'un autre État membre. L'accord supprimait aussi la possibilité, pour un État membre, de refuser une demande de renseignements en invoquant le secret bancaire.

En juin 2011, l'OCDE annonçait l'ouverture à tous les pays de la Convention concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale, créant un cadre international de coopération en vue de contrer l'évasion et la fraude fiscales. Cette initiative montre que les administrateurs fiscaux voient de plus en plus les multinationales dans une perspective de mondialisation pour assurer l'efficacité de leurs efforts d'exécution.

Le 12 février dernier, l'OCDE publiait le premier rapport de son

projet sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices par les multinationales, projet mené à l'initiative des principaux pays membres de l'OCDE (France, Allemagne, R.-U., É.-U.) et fortement encouragée par le G8 et le G20.

Le 19 juillet, l'OCDE publiait son *Plan d'action pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices*, prévoyant des mesures dans 15 domaines : économie numérique; montages hybrides; règles relatives aux sociétés étrangères contrôlées; déduction d'intérêts et autres frais financiers; pratiques fiscales dommageables; utilisation abusive des conventions fiscales; évitement artificiel du statut d'établissement stable; prix de transfert des incorporels; prix de transfert pour les risques et le capital; prix de transfert pour d'autres transactions à haut risque; collecte de données sur le transfert de bénéfices et sur les mesures pour y remédier; déclaration des planifications fiscales *agressives*; documentation des prix de transfert; mécanismes de règlement de différends; élaboration d'instruments multilatéraux.

Le *Plan d'action* s'échelonne de septembre 2014 à décembre 2015. Dans un communiqué daté du 20 juillet, les ministres des Finances du G20 ont indiqué qu'ils souscrivaient entièrement à ce plan et qu'ils s'engageaient à prendre des mesures individuelles et collec-

Avant le sommet du G20 en avril 2009, un total de 44 accords d'échange de renseignements fiscaux avaient été signés. Aujourd'hui, on en compte près de 800.

tives dans le respect de la souveraineté des États. La mesure dans laquelle les objectifs du *Plan* seront satisfaits suscite encore de vifs débats, mais il est clair que l'avenir de la fiscalité internationale est en mutation. Pour s'attaquer aux risques fiscaux créés par le *Plan* et à d'autres changements survenus à l'échelle mondiale, les grandes organisations internationales mettent l'accent sur les aspects suivants :

Examen des risques et communication aux parties prenantes— Selon la portée des actions prévues dans le *Plan* et compte tenu de la coordination accrue entre les administrations fiscales observée dans le monde, le profil de risque de nombreuses stratégies de planification fiscale internationale traditionnellement employées pourrait changer. La fonction fiscale doit déterminer ce qu'il adviendra des comptes fiscaux de l'entreprise si les changements se concrétisent.

Pour ce faire, elle entreprend un examen des risques afin de relever les aspects du *Plan* les plus susceptibles d'influer sur l'entreprise et ses stratégies de planification fiscale existantes.

Avec cette information, elle travaille aussi à établir une interaction fructueuse avec le directeur financier en vue de partager les enjeux liés à la gestion du risque fiscal à l'échelle mondiale et en temps réel. Forte de l'appui du directeur financier, elle propose au conseil d'entreprendre une exploration bilatérale des facteurs de risque et des meilleures pratiques liées au *Plan* et à d'autres tendances observées dans le monde.

La sensibilisation accrue au risque fiscal offre aussi à la fonction fiscale l'occasion de guider le comité d'audit dans son évaluation

du risque de cette fonction, notamment les communications sur la stratégie fiscale de la société et sa propension au risque; les procédés et contrôles fiscaux qui lui permettent de respecter ses obligations de conformité et de déclaration; le sommaire de tous les impôts payés; le niveau d'impôt payé à chaque administration en comparaison avec les résultats de l'entreprise; le recours à des fournisseurs de services professionnels; les ressources fiscales internes et leur utilisation; les actions entreprises pour établir ou améliorer les relations avec les administrations fiscales; les procédures établies pour assurer la cohérence et l'exactitude de l'information sur la situation fiscale de la société, publiée non seulement dans son rapport annuel, mais aussi sur son site Web, dans ses communiqués de presse, ses offres d'emploi et autres communications.

Examen des options de communication de l'information — L'évaluation du risque lié au *Plan* entraîne des coûts fiscaux supplémentaires. Il sera possible de limiter l'incidence du *Plan* par des mesures de planification additionnelles quand les paramètres de celui-ci sont mieux connus, mais les résultats de cette évaluation attireront inévitablement l'attention. La fonction fiscale cherchera alors à assurer des communications efficaces avec les parties prenantes au sujet des coûts fiscaux. L'information intégrée (II) ou le rapport autonome sont des options à envisager à cet égard.

L'II, qui gagne du terrain à l'échelle mondiale, consiste à indiquer, dans un document concis, comment la stratégie de l'organisation, sa gouvernance, sa performance de même que ses perspectives engendrent la création de valeur à court, moyen et long terme. Le premier rapport de ce genre a été produit en 2002 et l'élaboration d'un cadre reconnu universellement pour l'II alimente les débats depuis.

En 2010, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) était mis sur pied pour aider les entreprises et les investisseurs à adopter l'II.

L'année suivante, les commentaires sur un document de consultation de l'IIRC témoignaient d'un appui généralisé pour l'II et approuvaient aussi l'élaboration d'un cadre qui serait universellement reconnu.

Actuellement, les sociétés évaluent comment utiliser l'II pour fournir aux parties prenantes des informations essentielles sur leur apport économique et social : investissements dans la collectivité, incidence sur les petites entreprises, bénévolat, formation, initiative environnementale et contribution fiscale.

Quant au rapport autonome, celui publié par Rio Tinto, *Taxes Paid — A Report on the economic contribution made by Rio Tinto to public finances*, en est l'exemple le plus connu. Dans son souci de transparence, la société regroupe dans le rapport des informations sur les contributions qu'elle verse aux États où elle exerce ses activités, le montant des impôts et du bénéfice net de ses unités d'exploitation, le total des impôts payés ainsi que d'autres renseignements fiscaux. Elle y encourage les sociétés à prendre l'initiative d'améliorer leur communication d'informations et y exhorte les gouvernements à collaborer entre eux en vue de l'adoption d'une approche mondiale en matière de transparence.

Tant l'II que le rapport autonome sont des tendances nouvelles. La fonction fiscale devrait envisager d'informer les parties prenantes à leur sujet et élaborer un plan de communication d'informations supplémentaires adapté à l'organisation.

Prix de transfert et avantage concurrentiel — Si certains aspects du *Plan* sont adoptés comme prévu, la détermination des prix de transfert et autres stratégies de planification fiscale deviendront des déterminants de l'avantage concurrentiel.

Auparavant, la fonction fiscale cherchait à s'aligner sur les activités commerciales, informant les parties prenantes au besoin et leur fournissant du soutien, lorsque c'était possible. Compte tenu du nouveau paradigme, la fonction fiscale voudra sans doute s'intégrer davantage aux activités commerciales afin de rayonner dans toute l'entreprise, élaborer des protocoles de communication pour dégager les possibilités quand elles se présentent et embaucher ou former les ressources appropriées pour tirer la valeur de ces possibilités.

Aligner la gestion du risque fiscal sur les tendances mondiales — Compte tenu du *Plan* et des tendances actuelles entourant la trans-

Le 19 juillet, l'OCDE publiait son *Plan d'action pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéficiaires*, prévoyant des mesures dans 15 domaines.

parence des administrations partout dans le monde, les fonctions fiscales de premier plan trouvent de nouvelles façons de suivre les changements pertinents qui se produisent dans le monde, d'intégrer ce suivi à leurs évaluations du risque à l'échelle mondiale et de communiquer avec les parties prenantes à ce sujet.

Elles cherchent aussi des façons de participer aux discussions sur les enjeux de politique fiscale internationale avec l'OCDE et les instances des pays où elles sont présentes. Pour ce faire, elles doivent s'allier stratégiquement à des fournisseurs mondiaux de services intégrés et exprimer plus fréquemment la proposition de valeur qui en résulte en termes de gestion du risque.

Les fournisseurs mondiaux qu'elles recherchent peuvent procéder à l'examen exhaustif initial du risque, partager la responsabilité du suivi des tendances mondiales et interpréter leur incidence sur les stratégies de planification existantes, de même qu'encourager la collaboration avec les administrations fiscales des pays où l'entreprise est présente.

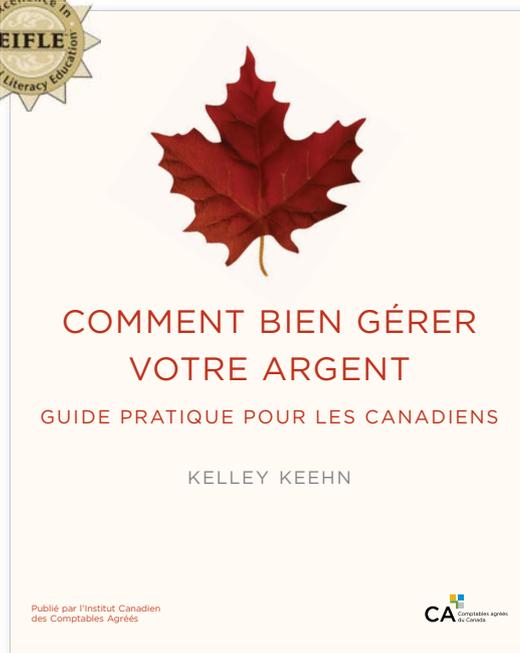
La transparence et la collaboration à l'échelle mondiale en matière fiscale sont des tendances irréversibles, qui accroissent significativement le risque fiscal pour les multinationales. Leur fonction fiscale doit réagir dès maintenant, que ce soit au chapitre de la planification, de la gestion du risque fiscal ou des communications avec les parties prenantes.

Alison Jackson est associée, fiscalité, chez EY à Calgary.
Jay Hutchison est associé directeur, fiscalité, chez EY Canada, et il dirige cette rubrique.

Seulement 9,99 \$!
REMISES SUR QUANTITÉ
OFFERTES AUX MEMBRES

Publication canadienne primée en littératie financière

Prix d'excellence 2013 en matière de
développement de la littératie financière



« Il s'agit d'un guide clair,
pratique et accessible à
tous. Le point de départ
idéal pour améliorer son
savoir financier. »

— **Rob Carrick**
chroniqueur en finances
personnelles, *The Globe and Mail*

Comment bien gérer votre argent – Guide pratique pour les Canadiens

Il existe des moyens simples que tous peuvent utiliser pour prendre en main leur avenir financier. Il leur faut toutefois apprendre des notions de base pour devenir à l'aise avec le sujet et être capables d'en parler avec vous, leur expert financier.

L'ouvrage *Comment bien gérer votre argent – Guide pratique pour les Canadiens* propose de saines habitudes financières que peuvent adopter Monsieur et Madame Tout-le-monde pour se libérer des soucis financiers.

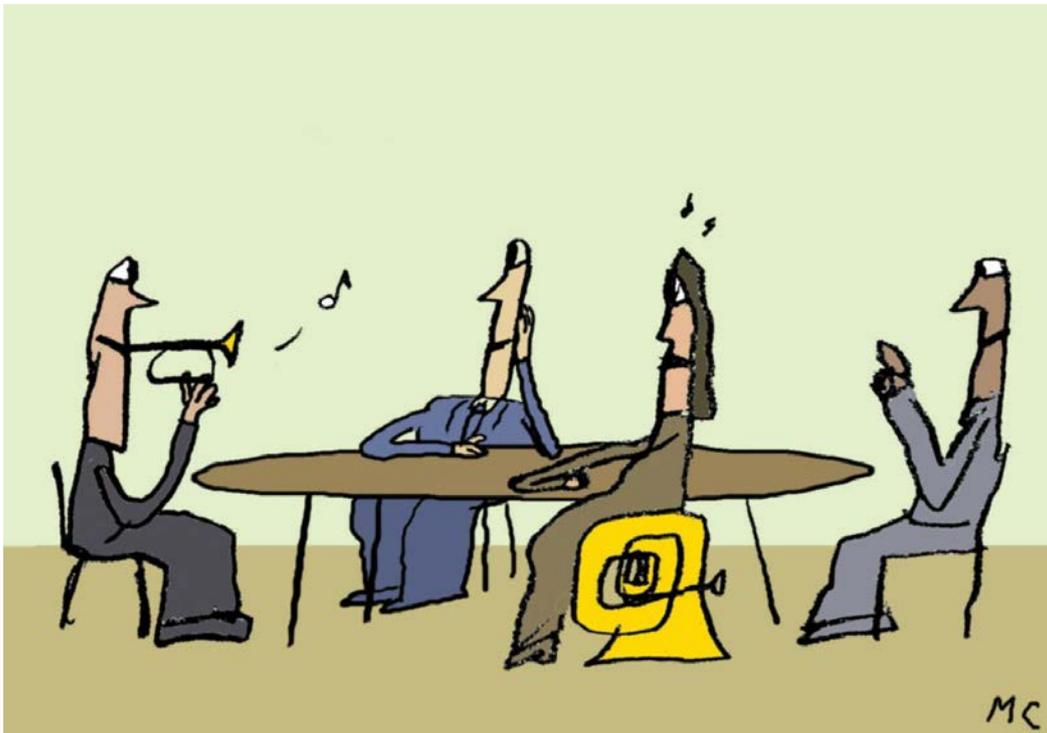
**Offrez à vos clients des services à valeur ajoutée –
aidez-les à bien gérer leur argent!**

Pour de plus amples informations ou pour commander, visitez :
[boutiqueCA.ca/
commentbiengerervotreargent](http://boutiqueCA.ca/commentbiengerervotreargent)



Sortez de l'ombre!

Si vous désirez progresser dans votre carrière, les efforts acharnés ne suffisent pas. Vous devez faire connaître vos réalisations.



Votre dur labeur sera-t-il récompensé par une promotion? Malgré la croyance populaire, il ne suffit pas toujours d'avoir du cœur à l'ouvrage pour être promu, et certaines personnes font l'amère expérience de voir leur travail acharné passer inaperçu. Vos supérieurs remarqueront plus facilement vos efforts si ceux-ci sont portés à leur attention. Vous aurez donc plus de chances de réussir si vous vous souciez de l'image que vous projetez, en particulier auprès des décideurs.

Mettre en valeur son travail s'apprend facilement. Certains vous diront peut-être que chercher à faire reconnaître le mérite de son travail, soigner ses relations avec les dirigeants et rendre des comptes à son supérieur ne sont que des manœuvres de couloirs. Or, si vous ne vous souciez pas de ces aspects, vous risquez de voir votre carrière stagner.

Prenons l'exemple de Glenda. Elle occupait un poste de cadre supérieur en finance au sein d'une grande société

minière, et elle avait postulé sans succès à plusieurs postes de haute direction.

Pourtant, son travail et son dévouement étaient tout à fait exemplaires, elle avait travaillé de longues heures et accepté des dossiers complexes, ses employés l'aimaient et se confiaient souvent à elle. Bref, elle s'était surpassée.

Déçue et blessée, Glenda a décidé de consulter un mentor pour cadres supérieurs. Dès leur première rencontre, les deux ont constaté que Glenda jouait manifestement un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de son service.

Elle avait même réussi à accroître l'efficacité de son équipe en la restructurant et en instaurant plusieurs systèmes de pointe. En revanche, elle n'avait pratiquement rien fait pour informer ses supérieurs de son leadership et de ses réalisations. Lorsque son mentor lui a demandé pourquoi, elle a répondu qu'elle croyait que son travail parlait de lui-même. Le mentor n'était pas du même avis : c'est à elle que revenait la responsabilité de faire connaître ses réalisations.

Apprivoiser les feux de la rampe

Le cas de Glenda n'est pas unique. Nombre de travailleurs fort compétents dans leur domaine font preuve de jugement, se dévouent corps et âme au succès de leur employeur et fournissent un travail hors pair. Mais cela ne suffit pas. Il manquait à Glenda un ingrédient essentiel : la visibilité. En effet, il est difficile d'offrir une promotion à quelqu'un dont on connaît à peine l'existence.

Heureusement, il existe des moyens d'accroître sa visibilité. Glenda et son mentor ont créé un plan axé sur les compétences qui lui faisaient défaut et qui étaient les plus susceptibles de la mener à une promotion : la confiance en soi, la communication et le réseautage. Ils ont établi un réseau de relations faisant ressortir les huit principaux décideurs du processus de promotion, puis ils ont déterminé l'approche à privilégier pour capter l'attention de ces personnes. Glenda n'avait pas besoin d'en mettre plein la vue, mais elle devait impressionner ces huit personnes par ses compétences et leur montrer qu'elle avait le potentiel nécessaire pour assumer un rôle de haute direction.

Les réunions comme tremplin

Les réunions sont un bon moyen d'accroître sa visibilité et de faire sentir sa présence. Si vous participez à peine aux discussions, si vous vous exprimez d'une voix timide ou si vous vous cachez dans un coin, vous aurez du mal à vous montrer sous votre meilleur jour. Exprimez-vous de façon claire et concise, évitez les explications et les parenthèses interminables et veillez à ne pas présenter vos idées sous forme de questions. Après une intervention, faites une courte pause pour permettre aux gens de bien vous comprendre. Si vous communiquez vos idées et vos opinions avec conviction, on croira à vos capacités de leader.

N'oubliez pas non plus de soigner votre apparence. La garde-robe de Glenda manquait d'éclat. Même si elle n'aime pas faire les boutiques, Glenda a suivi les conseils de son mentor et, avec l'aide d'une amie dont elle admire le style professionnel, elle a déniché un tailleur qui lui donne confiance en elle. Elle ne se serait jamais doutée de l'assurance que pouvait lui procurer une tenue adaptée.

Comme son mentor le lui a recommandé, Glenda a participé activement aux rencontres avec les clients et aux réunions auxquelles assistaient les hauts dirigeants. Avant les réunions, elle s'est visualisée en tant que dirigeante et a cerné quelques points clés fondés sur ses connaissances et son expérience qui présenteraient une valeur ajoutée et lui permettraient de se positionner en tant que leader. Elle s'est aussi exercée à exprimer ses idées et à répondre aux questions jusqu'à ce qu'elle se sente sûre d'elle. De plus, elle a travaillé sur certains projets inscrits à l'ordre du jour dont elle voulait discuter à chaque réunion. Ainsi, elle a pu prendre part aux discussions avec assurance.

Allez-y, jouez le jeu!

Vous croyez en vos aptitudes et en votre flair? Vous prenez des risques calculés? Vous faites preuve d'optimisme et de détermination dans les moments difficiles? Les gens confiants répondront oui à toutes ces questions. Chez certains, ces aptitudes sont innées,

et chez d'autres, acquises. Mais dans un cas comme dans l'autre, la confiance exerce un pouvoir d'attraction sur les gens. Pour vous tailler une place sur la liste des gens susceptibles de décrocher une promotion, vous devrez développer cette qualité.

Comme l'a constaté Glenda, la confiance en soi s'apprend, mais il faut accepter de sortir de sa zone de confort. Il est possible de vivre le changement plus sereinement si l'on en évalue l'enjeu. Glenda a surmonté sa peur de l'échec. Elle a travaillé fort pour atteindre son objectif d'accroître sa visibilité. Comme beaucoup d'autres travailleurs qui n'ont aucun problème à rester loin des projecteurs, Glenda a dû mettre les bouchées doubles pour s'assurer d'être vue et entendue. Ses efforts ont été fructueux. Elle craignait que le changement soit déplaisant, mais elle a constaté qu'en parlant de ses bons coups aux autres, elle vivait moins de frustration. En plus, le travail de son équipe était davantage reconnu. Elle n'avait pas réalisé que sa modestie reléguait aussi son équipe dans l'ombre.

Dressez un plan et développez vos compétences

Vous visez une promotion? Un plan comportant des objectifs précis vous aidera à déterminer les habiletés, les relations et les projets les plus importants. Continuez d'accomplir consciencieusement vos tâches actuelles et de développer vos compétences.

Il manquait à Glenda un ingrédient essentiel : la visibilité. En effet, il est difficile d'offrir une promotion à quelqu'un dont on connaît à peine l'existence.

Un profil de leader représente un atout, mais il ne saurait remplacer les compétences techniques. Soyez malléable. Comme l'a rapidement constaté Glenda, pour évoluer, il faut accepter la rétroaction sans se mettre sur la défensive. Évaluez objectivement les critiques et rectifiez le tir. Ainsi, vous consoliderez vos compétences aux yeux des autres et vous gagnerez en notoriété. Lorsqu'une occasion se présentera, on pensera désormais à vous.

Passez le mot!

Quoi de plus sensé que d'informer les décideurs de vos aspirations? Parlez-en à votre supérieur, à son supérieur et aux responsables des ressources humaines. Montrez que vous êtes motivé et prêt à apprendre les rouages du poste convoité. Recherchez les occasions de collaboration et tirez parti de l'expérience des autres. N'attendez pas passivement votre promotion : tissez des relations avec les décideurs et ceux qui influenceront positivement sur votre carrière et sur la société. Soyez sans crainte, votre promotion arrivera.

Glenda a maintenant confiance en elle et réussit à se mettre en valeur. En assumant diverses fonctions dans la société, elle est sortie de l'ombre et a noué des liens avec les dirigeants. Aujourd'hui, elle s'épanouit dans un poste de haute direction.

Sandra Oliver est mentore pour cadres supérieurs et propriétaire d'Impact Coaches, un cabinet mondial de mentorat en entreprise, et elle dirige cette rubrique. On peut la rejoindre à sandra@impact-coaches.com.

LE MOT DE LA FIN...

US ET COUTUMES ...



À SAINT-PIERRE ET MIQUELON



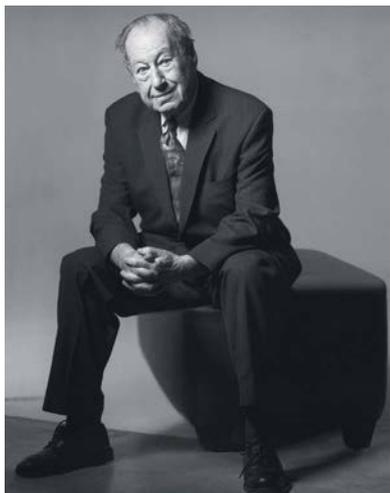
À seulement 24 kilomètres de la côte sud de l'île de Terre-Neuve s'étend l'archipel de Saint-Pierre et Miquelon, dernier vestige de l'empire colonial français du XVIII^e siècle. Ces dernières années, les relations entre cet archipel et Terre-Neuve-et-Labrador, qui avaient été plutôt glaciales pendant une longue période, se sont réchauffées, à l'image des relations entre le Canada et la France.

Pendant plus de 20 ans, des conflits portant sur les zones de pêche et les droits miniers avaient sévi entre l'archipel et son voisin canadien. Par ailleurs, le brusque déclin de la population de morue avait freiné le secteur de la pêche, fragilisant l'économie de l'archipel. Mais à mesure que l'on se rapprochait d'une résolution des conflits (à laquelle on parvint grâce à un groupe d'arbitrage international en 1992), l'archipel mettait l'accent sur la collaboration et le développement économique.

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a vu le jour en 1987. Et, depuis 1994, l'APECA et la Commission mixte Canada-France de coopération régionale travaillent de concert à l'essor économique des îles. En 1999, Saint-Pierre a inauguré son aéroport international pour prêter assistance à des contreprises en aérospatiale, aux forces de la défense et à un secteur en pleine croissance, soit l'élevage de pétoncles. En outre, le tourisme est en voie de développement (les traversiers font la navette tout au long de l'année entre les îles, Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse), et l'archipel cherche des moyens d'exploiter les hydrocarbures au large de ses côtes.

Pas mal pour un petit territoire de quelque 5 700 habitants où bon nombre de rues sont sans nom et où les restaurants n'ouvrent pas leurs portes avant 19 h 30... Que de chemin parcouru depuis l'époque où des bateaux à la dérive venaient s'échouer sur les récifs du détroit qui baigne le sud de l'île Miquelon et que l'on surnomme à juste titre *Gueule de l'Enfer*.
Robert Colapinto

Que sont-ils devenus? SYDNEY FOX



Toujours d'attaque à 96 ans

En mars 2006, nous avons publié un article (« 80. Et après? ») dans lequel nous présentions M. Sydney Fox, alors âgé de 88 ans, qui parlait de l'évolution de la profession.

M. Fox n'a pas perdu sa verve. Navigateur de bord dans l'Aviation royale du Canada pen-

dant la Seconde Guerre mondiale, M. Fox, CPA, CA, exerce la profession depuis son retour de la guerre en 1945. Il a longtemps servi des clients du secteur des transports, dont les coopératives de crédit de la Toronto Transit Commission et du Canadien Pacifique. Il vit maintenant à Toronto et est le comptable agréé de l'Ontario ayant exercé le plus longtemps. M. Fox travaille encore deux jours par semaine, à son domicile. « À raison de deux jours par semaine, c'est un hobby, dit-il. Et certains de mes clients, que

je connais depuis 40 ans, sont comme de vieux amis que j'aime revoir. » Durant la saison des impôts, il travaille sept jours sur sept et verse ses honoraires à des organismes de bienfaisance.

M. Fox continue de suivre chaque automne des cours offerts par l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, dont certains qu'il a lui-même donnés dans le passé. « J'y rencontre de jeunes et brillants CA — dont aucun n'était né lorsque je suis devenu CA! »

Interrogé sur les changements survenus dans la profession, il souligne que le calibre du travail et des gens qui l'accomplissent est très supérieur à ce qu'il a connu à ses débuts. Il parle aussi de la présence des femmes, presque absentes de la profession dans les années 1930 et 1940. Aujourd'hui, plus de la moitié des CA qu'il rencontre dans ses cours sont des femmes.

M. Fox dresse un bilan positif de sa vie et de sa carrière. « J'ai survécu aux missions auxquelles j'ai participé comme navigateur dans un bombardier, une chance que n'ont pas eue tous mes camarades. Bien sûr, le bureau et les repas avec les clients me manquent, mais j'ai eu une vie bien remplie et je me consacre maintenant à mes activités préférées : le golf et les quilles. »

Michael Marks



DARYL RITCHIE, FCA

Daryl Ritchie, chef de la direction de MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l., a passé toute sa carrière dans ce cabinet, où il est entré comme stagiaire en 1978. Avant d'être désigné chef de la direction en 1998, il a occupé plusieurs postes de cadre, dont ceux de directeur de la fiscalité, de directeur des services aux clients et d'associé directeur pour le Sud de l'Alberta. Il est membre du conseil d'administration depuis 1991. En 2011, il a fait partie de la liste des 100 personnes les plus influentes du monde de la comptabilité, établie par *Accounting Today*. M. Ritchie a présidé l'Institute of Chartered Accountants of Alberta en 2010-2011 et a été membre du conseil de la Manitoba Amateur Hockey Association. Voici quelques-uns des objets qu'il garde dans son bureau.



ŒUVRES D'ART

« J'ai un tableau montrant un paysage de Virden, la localité du Manitoba où j'ai grandi. Ce tableau est représentatif des gens que nous servons, de notre identité d'entreprise et de la mienne. Dans cette région, le marché intermédiaire est de première importance et l'entreprise privée est pour nous un segment de clientèle clé. Nous travaillons beaucoup

auprès des collectivités autochtones, et j'ai des œuvres d'artistes des Premières nations. »

BLACKBERRY ET TABLETTE iPad

« Grâce à mon BlackBerry et à mon iPad, mes collègues peuvent me joindre partout. J'apprécie particulièrement la fonction GPS du BlackBerry parce qu'elle me permet de trouver ma route

en voyage. De plus, grâce à la fonction navigation sur le Web, il m'est facile de consulter les résultats des matchs de hockey. »

CADEAUX DE FÊTE DES PÈRES

« J'ai conservé les cadeaux de fête des Pères que mes enfants ont fabriqués quand ils avaient six ou sept ans, dont un adorable presse-papiers fait de haricots. »

PHOTOS DE LA FAMILLE

« Ma famille compte beaucoup pour moi : Dawna, mon épouse, nos cinq enfants ainsi que nos cinq petits-enfants. J'ai donc un grand nombre de photos d'eux. »

TASSE À CAFÉ

« J'ai toujours une tasse à café sur mon bureau. C'est la tasse du cabinet. Elle est très belle, de couleur noire, et elle porte le logo MNP. »

Bourassa Boyer inc. et Bourassa Boyer Juri-Fisc inc. sont des firmes de professionnels du monde des affaires situées dans l'ouest de l'île de Montréal, au cœur d'une synergie multidisciplinaire regroupant des comptables professionnels agréés, des avocats, des notaires et des fiscalistes.

Regroupant plus de 60 employés, notre réseau se donne comme mission d'offrir un éventail complet de services professionnels personnalisés aux entreprises, notamment en certification, en droit corporatif et fiscal, et en droit notarial, et ce, en demeurant toujours axé sur la réussite en affaires de ses clients.

Notre expansion constante et nos mandats diversifiés nous amènent à recruter :

- Tout(e) candidat(e) œuvrant dans l'une ou l'autre de nos sphères d'activité;
- Toute personne désireuse de vendre sa clientèle; et
- Tout(e) professionnel(le) possédant une clientèle et désirant se joindre à notre équipe.

Nous vous invitons à visiter notre site Internet à www.bourassaboyer.com ou à communiquer directement avec M. Jean-Marie Bourassa, CPA, CA, ASC, au **450 424-7001**.



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

BCGO, un cabinet de comptables professionnels agréés en pleine croissance suite à la réalisation de 9 fusions/acquisitions menées avec succès, compte aujourd'hui plus de 85 personnes, est membre du réseau MSI Global Alliance et du 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.bcco.ca ou contactez Émilie Thouin Vincent, CRIA au 514-388-3888.



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

société de comptables professionnels 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.



Nous sommes à la recherche de professionnels (Groupes ou individus) ayant une expertise particulière tels que: Certification, Services conseils, Expert en évaluation d'entreprise (EEE), Juri-comptable, Fiscaliste, TI, ou Redressement / insolvabilité afin de développer un partenariat avec notre cabinet comptable.

Ce partenariat pourrait prendre la forme d'une association au sein de notre cabinet et s'adresse donc à des personnes dynamiques ayant la capacité de développer des affaires dans leurs champs d'expertises respectifs en plus de bénéficier de notre réseau de contacts et de notre clientèle. Ce partenariat est idéal pour les professionnels oeuvrant déjà à leur propre compte qui sont limités dans leur développement par manque de ressources et qui aspirent à devenir associé dans un cabinet comptable très bien structuré.

Notre cabinet compte actuellement sept associés en certification assistés d'une quarantaine de professionnels dont des fiscalistes et une Directrice des normes professionnelles. Nous possédons donc toutes les ressources humaines et matérielles pour vous assister dans la réalisation de vos mandats. Espaces disponibles pour vous accueillir. Notre objectif est de poursuivre notre croissance en offrant une gamme complète de services spécialisés à l'ensemble de nos clients.

Pour ceux et celles intéressé(e)s, visitez notre site au www.bourgeois-marsolais.com pour en connaître plus sur nous ou communiquer directement avec M. Charles Solis, CPA, CA, Pl. Fin., au 514-384-7430-P228

Vous songez à
passer une
annonce?

Pour plus de renseignements,
communiquez avec

Serge Gamache au 450-651-4527
ou sergegamache@videotron.ca

Conseil et
Gestion en
Avantages
Sociaux

GROUPE-CONSEIL
CGAS
INC.

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

FIRME D'ACTUAIRES
ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE

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

Microcomp

ÉVALUATION, INNOVATION, INTÉGRATION

Nous sommes des spécialistes
en technologie de l'information.
Appelez-nous, pour une évaluation.

Le Groupe Technique Microcomp inc.

9275, boul. Lacordaire,
Montréal (Québec) H1R 2B6

T.514.251.7902
info@microcomp.ca

25 ans
1988-2013

partenaire
commercial

IBM

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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

LIW
CONSULTANTS
Depuis 1986

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

Joyeuses Fêtes
de toute
l'équipe de...

CA
magazine

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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

LIW
CONSULTANTS

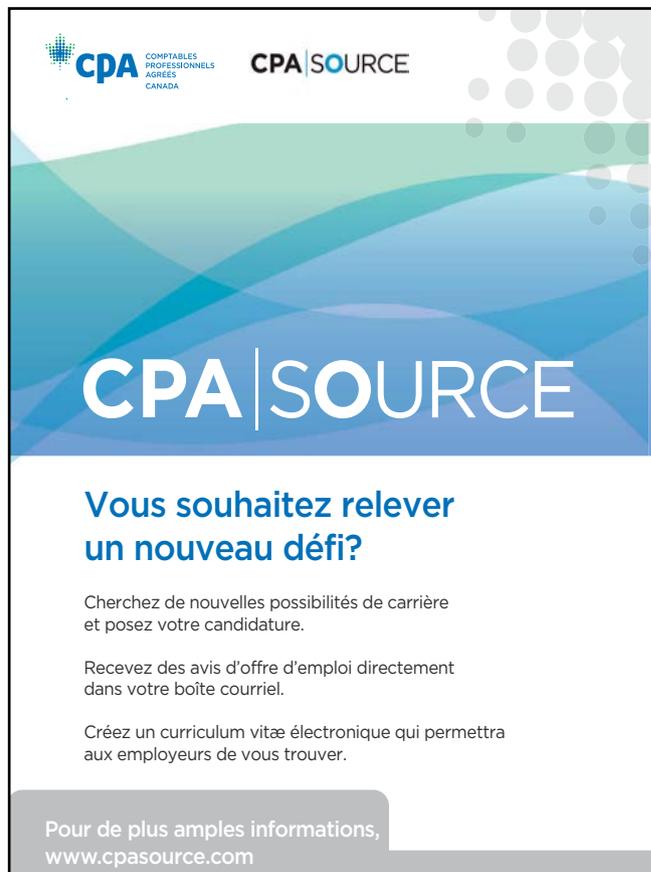
Tél.: (514) 484-5160
Téléc.: (514) 484-5453
Courriel: info@liwconsultants.ca
www.liwconsultants.ca

OCCASIONS D'AFFAIRES

Saint-Lambert, CPA, CA, achèterions liste de clients (compilation, examen, audit, taxe) d'un(e) CPA, CA situé(e) sur la rive sud de Montréal avec transmission court terme. Contactez : Gilles au 450 465-2154 (25) ou gdelarosbil@delarosbilchaput.ca

LOCAUX POUR BUREAUX

Tour KPMG - Bureaux virtuels Localisation dans un édifice prestigieux au cœur du centre-ville de Montréal. Bénéficiez de nos nombreux services et de nos forfaits conçus pour répondre à vos besoins. Ces forfaits très avantageux peuvent inclure des services de partage de bureaux, d'assistance et de courrier. Appelez-nous au 514-807-2100 ou visitez notre site à www.iomontreal.com



CPA COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS CANADA **CPA|SOURCE**

CPA|SOURCE

Vous souhaitez relever un nouveau défi?

Cherchez de nouvelles possibilités de carrière et posez votre candidature.

Recevez des avis d'offre d'emploi directement dans votre boîte courriel.

Créez un curriculum vitae électronique qui permettra aux employeurs de vous trouver.

Pour de plus amples informations, www.cpasource.com

VOUS COMPTEZ ACHETER, VENDRE OU FUSIONNER?

Jonction cabinets est un nouveau service confidentiel visant à faciliter l'acquisition, la fusion ou la vente de cabinets. Ce service vous aidera à positionner votre cabinet en vue de réussir une telle opération. Jonction cabinets est géré par les Services aux membres de CPA Canada.

Pour en savoir plus, visitez
www.jonctioncabinetscpa.com

REMISES SUR QUANTITÉ
OFFERTES AUX MEMBRES

★ Succès de
vente national!

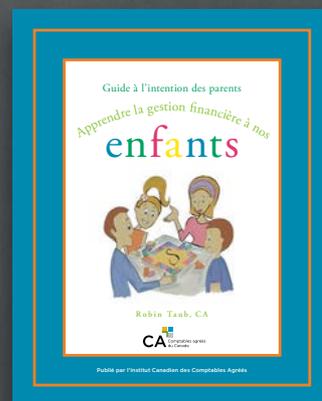
VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

*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



 **CPA** COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA





Bilan d'une chronique

Ce texte est ma dernière chronique. Au moment où vous lirez ces lignes, je serai soit maire de Montréal, soit, si les Montréalais en décident autrement, un investisseur à la tête d'une entreprise en démarrage. Après 21 ans comme chroniqueur, il était temps que je tourne la page. Cependant, en relisant mes 212 chroniques écrites pour *CAMagazine*, je suis surpris de l'évolution positive de certains enjeux.

Progrès dans la gestion macroéconomique

Les gouvernements gèrent de mieux en mieux l'économie : politiques fiscales, politiques monétaires, coopération internationale, élimination des restrictions à la productivité, etc. À plusieurs égards, le Canada fait figure de modèle parmi les pays industrialisés. Nos politiciens hésitent peut-être à prendre des décisions difficiles, mais heureusement, les décisions macroéconomiques sont de plus en plus laissées aux mains de technocrates pour aider l'économie à maintenir le cap sur la trajectoire souhaitée et à faire face aux obstacles qui, en d'autres temps, auraient entraîné des crises.

Bien sûr, les problèmes ne sont pas tous réglés. Nous avons connu la bulle technologique de 2000 et surtout la bulle immobilière de 2008. Non seulement les gouvernements ont laissé les financiers de Wall Street, motivés par le simple appât du gain, plonger le monde entier en crise, mais cinq ans plus tard, ils n'ont pas encore encadré les grandes banques qui dominent la finance internationale et qui peuvent encore déraiper. Le puissant lobby des grandes institutions financières, surtout aux États-Unis, constitue un talon d'Achille qui fragilise toujours l'économie mondiale.

L'envers de la médaille de la nouvelle économie

En raison de la place croissante de la nouvelle économie issue des technologies de l'information, les questions microéconomiques prennent progressivement le pas sur les enjeux macroéconomiques. De plus en plus d'activités se déploient sur des plateformes Internet, accordant un pouvoir

immense aux entreprises qui contrôlent ces plateformes. Ce contexte nouveau rend le consommateur très dépendant de la bonne foi des opérateurs de ces plateformes.

On l'a vu l'été dernier lorsque le Tribunal canadien du commerce extérieur a autorisé les fournisseurs de cartes de crédit (Visa, Master Card, etc.) à imposer aux détaillants des frais additionnels, que nous payons tous maintenant, pour subventionner les cartes « Or » et « Platine ».

Vous en subissez les inconvénients lorsque vous constatez l'ajout de frais à vos relevés de banque ou à vos factures de téléphone. On le voit également dans l'utilisation abusive des données que peuvent cumuler les Google et Facebook de ce monde. L'appât déraisonnable du gain existe bien au-delà de Wall Street. Les lois qui encadrent l'activité économique

Depuis 25 ans, les revenus de la classe moyenne font du surplace dans les pays industrialisés.

devront s'adapter à cette nouvelle réalité, qui donne facilement prise à l'abus de pouvoir de marché.

Les 1 %

L'autre grand phénomène économique en cours est l'écart croissant entre les revenus des plus riches (les 1 %) et ceux de la classe moyenne. En fait, depuis 25 ans, les revenus de la classe moyenne font du surplace dans les pays industrialisés, les riches s'accaparant les fruits de la croissance économique. Les économistes ne peuvent pas expliquer ce phénomène devenu mondial.

Cette tendance à l'enrichissement d'une minorité ne pourra se perpétuer et le poids des inégalités fera éventuellement craquer le système. Cet écart croissant n'est pas un phénomène normal de juste rétribution à l'égard de ceux qui fournissent le meilleur rendement, mais plutôt une faille de notre système qui permet de créer ces super riches. Plus rapidement nous solutionnerons le problème, mieux notre société s'en portera. Je laisse à mon successeur le soin d'explorer plus à fond cette question avec vous.

Marcel Côté est économiste à Montréal.

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

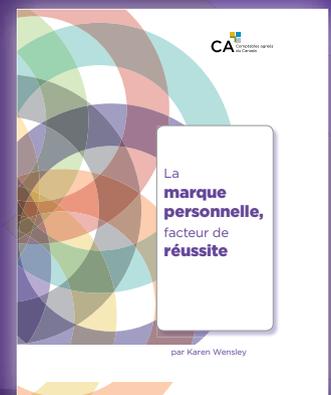


La marque personnelle, facteur de réussite

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



CPA COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



GUIDE DU PRATICIEN CANADIEN 2013

Le guide essentiel pour réaliser des missions d'audit, d'examen et de compilation auprès des petites et moyennes entités

Le *Guide du praticien canadien* (GDP•CA) contient des indications pratiques sur les principales exigences et notions des normes professionnelles et offre une feuille de route exhaustive pour réaliser des missions de manière efficace et efficiente au Canada.

Le GDP•CA comprend :

- des outils d'aide—notamment plus de 50 exemples de lettres ainsi que des formulaires et des feuilles de travail
- le *Bulletin GDP•CA*
- l'accès au site Web du GDP•CA
- la version PDF de la publication *États financiers modèles – Entreprises à capital fermé – Partie II du Manuel de l'ICCA – Comptabilité*

**INTERNET • DVD • TÉLÉCHARGEMENT •
VERSION PAPIER (EN DEUX VOLUMES)**

COMMANDEZ VOTRE EXEMPLAIRE DÈS AUJOURD'HUI!

VISITEZ boutiqueCA.ca/GDPCA2013
APPELEZ 1-855-769-0905

Incluant
plus de
50 exemples
de lettres!

