

A blue umbrella on a black pole, set against a textured, light-colored background. The pole extends from the top of the umbrella down to a black silhouette of a factory building with several windows and a red door at the bottom.

L'INSOLVABILITÉ À JOUR

**Le temps de l'insolvabilité
pure et dure est révolu.**

**Les experts font aujourd'hui
plus que de la liquidation
ou de la gestion de faillite p. 14**

**Être un
super CA p. 22**



Cartes prépayées et tricheurs p. 31
Un démarrage bien crucial p. 34
Jeunes générations flouées? p. 44



boutique**CA**
■ ■ ■ ■

La boutiqueCA est ouverte!

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

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

Rendez-vous sur boutiqueCA.ca dès maintenant!

Janvier-février 2011 Volume 144, n° 1

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

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

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

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

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de l'Institut. Copyright 2011.

Abonnement : 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 47 \$ pour les non-membres. L'exemplaire se vend 4,75 \$. — À l'étranger : 72 \$ par année; l'exemplaire se vend 6,50 \$. La TPS de 5 % s'applique à tous les abonnements souscrits au Canada. On peut obtenir des renseignements sur l'abonnement par téléphone au 416-977-0748 ou au 1-800-268-3793, de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi, ou par télécopieur au 416-204-3416. Numéro d'enregistrement de la TPS : R106861578.
IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : *CAmagazine*, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. *CAmagazine* est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : *CAmagazine* reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à *CAmagazine* deviennent la propriété de *CAmagazine* et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de *CAmagazine*.



PAUL LORENSTEIN

Les facteurs clés de réussite

Au fil des ans, le secteur de l'insolvabilité a connu une croissance importante. Pourquoi?

Au 30 juin l'an dernier, 145 233 Canadiens avaient fait faillite ou avaient soumis une proposition de consommateurs dans les derniers douze mois. La récession y est pour quelque chose, même si, depuis les années 1960, le nombre de faillites n'a cessé de grimper. Les chiffres de l'an dernier représentent une hausse de 33,7 % par rapport à l'année précédente, alors qu'on comptait moins de 1 000 faillites par an dans les années 1960. Ce chiffre est passé à 2 700 en 1971 pour atteindre 19 000 en 1980. Pour la profession comptable, cela s'est traduit par une croissance du secteur de l'insolvabilité au fil des ans.

Dans «L'insolvabilité au XXI^e siècle» (p. 14), John Lorinc décrit les origines de cette sous-spécialité de la comptabilité et les facteurs liés à sa croissance exponentielle. «Le domaine de l'insolvabilité est le parfait exemple d'un secteur allant à contre-courant. Les temps difficiles pour le commun des mortels sont des périodes fastes pour ceux qui sont appelés à résoudre les problèmes qui accompagnent les récessions», rapporte-t-il.



Quels sont les traits de personnalité qui caractérisent un CA de haut calibre? Lorie Murdoch a interviewé des experts, des dirigeants d'entreprise et des CA qui se sont démarqués au sein de la profession. Vous pourrez en savoir plus en lisant «Les super CA » (p. 22). Un super CA doit être un travailleur acharné, voir le côté positif des choses et posséder une expérience diversifiée. Il ne se décourage pas quand la situation tourne mal et travaille plutôt à résoudre les problèmes. Enfin, et par-dessus tout, le super CA doit être doté d'un sens intrinsèque des valeurs.

Par ailleurs, Marcel Côté parle d'une question qui nous préoccupe tous : la dette publique énorme que les baby-boomers laisseront aux générations futures. Les jeunes doivent-ils s'en inquiéter? M. Côté répond par la négative et nous explique pourquoi (Les jeunes générations flouées?, p. 44). Nous vous présentons aussi des rubriques sur la fiscalité, la fraude, l'évaluation d'entreprises et le passage aux IFRS. Cette dernière rubrique nous rappelle que la date de basculement est passée et qu'en dépit du travail considérable accompli jusqu'à maintenant, il reste encore beaucoup à faire.

J'aimerais remercier Trent Henry, président et chef de la direction d'Ernst & Young Canada, de sa précieuse collaboration à *CAmagazine*. Pendant de nombreuses années, M. Henry a été responsable et rédacteur technique de la rubrique fiscalité. Jay Hutchison, associé directeur, fiscalité chez Ernst & Young Canada, a accepté de reprendre le flambeau et je lui souhaite la bienvenue dans notre équipe.

En passant, *CAmagazine* fête son 100^e anniversaire cette année. Nous vous présenterons un numéro spécial en juin prochain.

Okey Chigbo, rédacteur en chef (par intérim)

avant-scène

4 PERSONNALITÉS

Louise Senécal a découvert l'art de la dentelle aux fuseaux en 1996. La CA y consacre désormais tous ses loisirs et a déjà confectionné plus de 100 pièces.

4 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Si ça ne se dit pas, ça ne s'envoie pas!
• Observations • Que faire si je dis une sottise en entrevue? • Chiffrier
• Tout le monde en parle

7 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Gravir les échelons • À propos de quoi les chercheurs d'emploi mentent-ils?
• Saines pratiques • Le triple bilan
• Régimes de retraite canadiens

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Les facteurs clés de réussite

8 VIRTUALITÉS

N'attendez pas pour innover

10 **PROCESSUS** Négocier les contrats d'achats de logiciels

44 PERSPECTIVES

Les jeunes générations flouées?



articles de fond

14 L'insolvabilité au XXI^e siècle

Il y a 50 ans, le secteur de l'insolvabilité faisait surtout référence à la liquidation d'une entreprise ou à la faillite d'une autre. Aujourd'hui, les syndicats et les consultants en insolvabilité ont augmenté et diversifié leurs activités.

PAR JOHN LORINC

22 Les super CA

Que signifie être un super CA? Y-a-t-il des prérequis pour mériter cette appellation, une fois le titre obtenu? Quel est le secret de la réussite? Des CA qui en savent quelque chose apportent leur témoignage.

PAR LORIE MURDOCH

rubriques

28 Fiscalité

Une modification des règles de l'ARC contribuerait à réduire les délais de règlements des différends.

Par Fred O'Riordan

31 Fraude

Les trafiquants de drogue, les terroristes et d'autres criminels ont trouvé un moyen simple et ingénieux de blanchir de l'argent. Par David Malamed

34 Passage aux IFRS

Les adoptants du passage aux IFRS, qui ont accompli un travail considérable, doivent garder la cadence en ce début déterminant.

Par Jeff Buckstein

38 Évaluation d'entreprises

Lors de la vente d'une PME, la clause de contrepartie conditionnelle offre des avantages, mais elle peut présenter des écueils.

Par Fred D. Tannenbaum



actualités

12 NOUVELLES DE LA PROFESSION

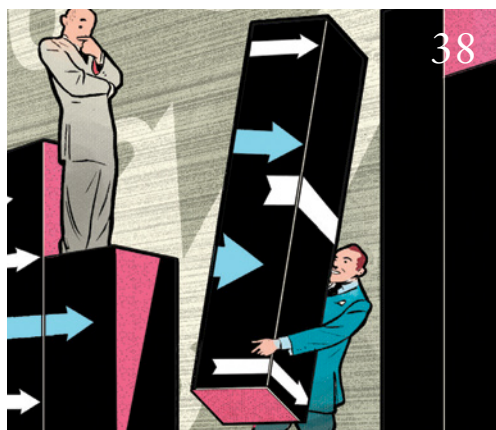
13 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

42 SERVICES PROFESSIONNELS

43 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

43 PETITES ANNONCES



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

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Dentellière en chef



Parallèlement à sa brillante carrière de CA, Louise Senécal se passionne pour la dentelle aux fuseaux.

Qu'il s'agisse de travail ou de loisirs, Louise Senécal aime la précision. En effet, la CA de 51 ans pratique la dentelle aux fuseaux depuis 13 ans, un art ancien qui, étonnamment, se rapproche de la comptabilité. «Le travail de dentelle est mathématique; il demande du calcul et de la précision», explique-t-elle.

Louise Senécal a perfectionné ces deux compétences depuis l'obtention de son titre de CA en 1985. D'abord propriétaire de son propre cabinet comptable dans la région du Montréal métropolitain pendant vingt ans, elle a ensuite été conseillère au bureau du Vérificateur général du Québec. Depuis 2009, elle occupe les fonctions de directrice aux Services financiers de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

C'est en 1996 que Louise Senécal a eu le coup de foudre pour la dentelle aux fuseaux lors d'un voyage à Bruges, en Belgique. Elle venait alors de s'acheter une maison sur la rive-sud de Montréal, où elle habite

toujours, et elle voulait orner ses fenêtres de rideaux de dentelle. À Bruges, elle s'est vite rendu compte que la confection ne se ferait pas en criant ciseaux! Ce fin travail requiert principalement l'utilisation de fils de coton, de lin ou de soie, et d'un coussin à dentelle. «On crée quelque chose à partir de rien. C'est fabuleux, mais il s'agit d'un travail qui demande du temps», affirme la CA et artiste. En effet, un pouce carré de dentelle requiert une heure de travail, et une nappe de dentelle, au moins deux ans! Au fil de sa passion, Louise Senécal a réalisé plus de 100 pièces, comme des napperons, des mouchoirs, des cols, etc.

En plus de présider l'Association des dentellières du Québec, elle est également présidente et première Canadienne à ce titre, depuis juillet dernier, de l'Organisation internationale de la dentelle au fuseau et à l'aiguille (OIDFA). Une fois ses mandats de présidente terminés, Louise Senécal compte se concentrer à nouveau sur son art de prédilection. «Mes projets liés à la dentelle ne manquent pas. J'en ai une pleine bibliothèque!», lance-t-elle. Marie-Josée Boucher

MAUDE CHAUVIN/KLIXPX

Si ça ne se dit pas, ça ne s'envoie pas!

Toujours pas convaincu que le courriel n'a rien de privé? Alors pensez à l'embarras de 17 employés masculins de PwC, à Dublin, qui se sont retrouvés sur la sellette, en novembre, après avoir diffusé par courriel une évaluation de l'apparence de 13 nouvelles collègues de sexe féminin. Le message, qui comportait le nom et l'adresse électronique des destinataires, s'est répandu rapidement sur Internet et a attiré l'attention des médias. Il est maintenant (et pour toujours) accessible d'un simple clic. «Vous n'oseriez pas le dire au travail ou lors d'un dîner? Alors, ne le mettez pas en ligne», explique Barry Libert, auteur de l'ouvrage *Social Nation: How to Harness the Power of Social Media to Attract Customers, Motivate Employees, and Grow Your Business*. «Parler dans le dos d'autrui, ça n'existe pas dans les médias sociaux. Tout est public et accessible à jamais. Ne vous racontez pas d'histoires.»

Cheminement

1985 Obtient le titre de CA (Québec)

1986 Exploite son propre cabinet comptable à St-Basile-le-Grand (Québec)

1999 Devient présidente de l'Association des dentellières du Québec

2009 Est nommée directrice, Stratégie budgétaire et financière, Services financiers de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

2010 Est nommée présidente de l'OIDFA

LES CADRES SUPÉRIEURS CA DEMEURENT TOUJOURS AU SOMMET

Dans sa revue annuelle des données sur les postes de président du conseil, chef de la direction, président, chef des finances, chef de l'exploitation et secrétaire général des entreprises inscrites au *Report on Business 1000* (ROB 1000) du *Globe and Mail*, l'ICCA a encore une fois établi le nombre de postes de direction occupés par des CA. Comme par les années passées, l'étude de 2010 montre que les CA occupent non seulement bon nombre de ces postes de direction, mais qu'ils procurent aussi des rendements importants à leurs entreprises.

En fait, les sociétés du palmarès du ROB 1000 qui ont un CA à leur tête, généralement au poste de chef de la direction ou de président, obtiennent de meilleurs résultats à l'égard de plusieurs indicateurs clés tels que le rendement des capitaux propres, le rendement du capital investi et le rendement de l'actif (voir le graphique). Il est peu probable que cela soit le fruit du hasard, étant donné que ces constatations se renouvellent chaque année depuis la première étude, menée en 1998.

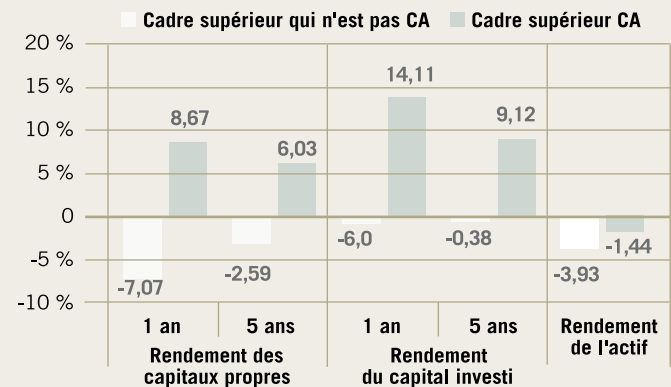
Étant donné les avantages que confèrent les CA aux entreprises de premier plan qui les embauchent, on ne s'étonnera guère que les CA continuent d'occuper bon nombre des postes de direction. La fonction de chef des finances est celle qui est la plus souvent assumée par les CA, 57,4 % des chefs des finances des sociétés du ROB 1000 de 2010 étant des CA, comparativement à 57,9 % en 2009,

58,7 % en 2008, 59,6 % en 2007 et 57,9 % en 2006. Parmi les autres postes souvent occupés par des CA, on trouve les suivants : président du conseil (11,3 %), chef de la direction (11,1 %), président (11,5 %), secrétaire général (14,6 %) et chef de l'exploitation (6,4 %).

L'étude a aussi révélé que 61,9 % des sociétés du ROB 1000 comptent au moins un CA à l'un des six plus hauts postes et que 21,1 % de l'ensemble des six plus hauts postes sont occupés par des CA.

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

Influence croissante des CA à titre de cadres supérieurs



Source : ICCA 2009, ROB 2010



EXPERTISE

JE SUIS TENDU EN SITUATION D'ENTREVUE. QUE FAIRE SI JE DIS UNE SOTTISE?

Les recruteurs s'attendent à ce que les candidats aient le trac durant l'entrevue. Le secret consiste à utiliser cette énergie pour démontrer de l'enthousiasme pour le poste plutôt que de laisser le stress vous faire perdre toute confiance en vous. Si vous commettez une erreur pendant l'entrevue, voici quelques conseils :

N'insistez pas. Vous attarder sur cette erreur ne fera qu'attirer davantage l'attention sur elle. Employez-vous plutôt à mettre en valeur le meilleur de vous-même pendant le reste de l'entrevue.

Marquez un temps d'arrêt. Reprenez-vous et rappelez-vous que tout le monde fait des erreurs. Votre capacité à vous remettre de cette erreur pourrait impressionner le recruteur.

Écoutez. Les types de questions que le recruteur pose peuvent vous donner une idée de ce qu'il recherche

chez le candidat idéal. Soyez attentif à ces indices afin de lui prouver que vous êtes cette personne.

Ne tirez pas de conclusions hâtives. Une erreur et l'emploi vient de s'envoler, penserez-vous peut-être? Toutefois, le responsable du recrutement peut ne pas être du même avis. Vous êtes probablement le plus dur critique de votre propre performance.

Suivi. À la suite de l'entrevue, envoyez un mot de remerciement au responsable du recrutement. En plus d'être un geste de politesse, ce sera pour vous une occasion supplémentaire de préciser vos réponses tout autant que de convaincre le recruteur qu'il doit vous embaucher.

Max Messmer est l'auteur de *Job Hunting for Dummies* et président d'Accountemps (www.accountemps.com).

#Chiffrier

Réglé en totalité En octobre, l'Allemagne a fait son dernier versement en réparation de la Première Guerre mondiale, 92 ans après la fin du conflit. Voici d'autres derniers versements célèbres :

5,8 Milliards de \$ US versés par General Motors en avril 2010 pour acquitter des prêts accordés par Ottawa et Washington. GM a remboursé ces fonds de sauvetage cinq ans d'avance.

19,5 Points de pourcentage inférieurs au taux préférentiel dont a bénéficié Chrysler sur un prêt de deux ans de 1,2 milliard \$ US, à 1 % l'an. Contracté en 1981, le prêt a sauvé la société de la faillite. En août 1983, le géant automobile a effectué le dernier versement de 813 487 500 \$ US.

23 Nombre d'années après la date prévue de règlement qui ont été nécessaires au remboursement de la dette de 1,5 milliard \$ des Jeux olympiques de Montréal de 1976. La province de Québec a effectué le dernier versement de 22 millions \$ en 2006.

50 Nombre de versements effectués par le gouvernement britannique pour rembourser un emprunt de 1,25 milliard \$ accordé



par le Canada lors de la Seconde Guerre mondiale. Le dernier versement de 22,7 millions \$ a eu lieu en 2006.

190 Montant en M\$ US des dividendes payés par la Bank of America au Trésor américain pendant la période de remboursement des fonds de 45 milliards \$ US au *Troubled Asset Relief Program*. La banque a fait un dernier versement de 19,29 milliards \$ en décembre 2009.

200 Nombre de ballons portant l'inscription «Ciao FMI» lâchés dans les airs à La Plata (Argentine), à la suite du dernier versement de 9,5 milliards \$ US du pays en 2006 pour acquitter des prêts du Fonds monétaire international.

1971 Année où l'Allemagne de l'Ouest a effectué un dernier versement aux É.-U. pour rembourser le prêt de 1 milliard \$ US qui l'avait aidée après la Seconde Guerre mondiale. Steve Brearton

Tout le monde en parle



ROBERT BIRON, CA•TI
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
NORTHUMBERLAND HILLS HOSPITAL

Profil : Situé à Cobourg (Ontario), le Northumberland Hills Hospital (NHH) a ouvert ses portes en 2003. Doté d'une capacité d'accueil de 137 lits et d'un budget de

fonctionnement de 60 M\$, l'hôpital compte 600 employés et environ 500 bénévoles. Il présente l'un des taux de rétention du personnel les plus élevés parmi les hôpitaux ontariens et offre une gamme imposante de services de diagnostic. Même s'il fait partie du tiers des hôpitaux ontariens qui affichent un déficit, une stratégie budgétaire audacieuse devrait le remettre en position d'équilibre d'ici mars prochain.

Pourquoi on l'aime : Au printemps 2010, l'hôpital a reçu un brillant rapport (et la note de 97 %) d'Agrément Canada, l'organisme indépendant chargé d'évaluer le contrôle de

la qualité dans les établissements de santé. Le NHH a fait l'objet d'une évaluation selon 1 411 normes, dont le contrôle des infections. Il a reçu des félicitations pour son travail d'équipe, l'attention portée à la sécurité des patients et son engagement communautaire.

Originalité : Le NHH collabore avec d'autres fournisseurs pour offrir des services de santé comme la formation des patients diabétiques dans la collectivité plutôt que dans un cadre hospitalier. Cette année, le NHH a mis sur pied un groupe consultatif de citoyens, notamment afin d'assurer la participation de membres de la collectivité aux prises de décisions relatives aux services de santé.

Il a dit : «Nous transformons l'organisation et nous communiquons avec l'ensemble des membres de notre collectivité. Nous sommes déterminés à faire preuve de transparence et à tenir compte des besoins des gens dans le processus décisionnel lié à nos services.» Rosalind Stefanac

Gravir les échelons

Vous souhaitez gravir les échelons dans votre entreprise? Faites preuve d'éthique. Dans le cadre d'un sondage mené par le cabinet de recrutement Robert Half Management Resources, 33 % des 1 400 chefs des finances américains interrogés ont affirmé que, outre l'expertise technique ou fonctionnelle, l'intégrité est la qualité qu'ils recherchent le plus lorsqu'ils recrutent de futurs dirigeants. Les habiletés interpersonnelles et de communication, mentionnées par 28 % des répondants, ont également obtenu une cote élevée.

«L'histoire a souvent montré l'importance de l'éthique en affaires. Un simple manque de jugement de la part d'un seul employé peut affecter considérablement la réputation d'une entreprise, explique Paul McDonald, directeur administratif de Robert Half Management Resources. Les dirigeants qui sont francs et qui ont des principes inspirent les mêmes comportements au sein de leurs équipes et créent ainsi une culture dans laquelle l'intégrité constitue une valeur fondamentale.»

Les aptitudes en communication sont aussi incontournables, car les dirigeants assument de grandes responsabilités, ajoute M. McDonald. «En particulier pendant les périodes difficiles, les gestionnaires doivent promouvoir des communications bidirectionnelles avec leurs équipes. Les dirigeants qui ont bien tiré leur épingle du jeu pendant la récession comprennent l'importance d'écouter les employés et recherchent cette capacité chez les leaders potentiels.»

Qualités recherchées chez les futurs dirigeants, selon les chefs des finances

Intégrité	33 %
Aptitudes en communications et en relations interpersonnelles	28 %
Sens de l'initiative	15 %
Capacité de motiver les autres	12 %
Sens des affaires	10 %
Autres / ne sait pas	2 %

Source : Robert Half Management Resources, 2010



À propos de quoi les chercheurs d'emploi mentent-ils?

Près d'un Canadien sur cinq (19 %) exagérerait ses responsabilités professionnelles actuelles ou antérieures pour obtenir un emploi, selon un sondage du fournisseur de services de paie ADP Canada. De quelles autres façons les chercheurs d'emploi maquillent-ils les faits? Voici une liste des «déliits» les plus courants recensés lors du sondage :

- l'enflure salariale (27 %) : le candidat exagère sa rémunération actuelle ou encore antérieure;
- la pensée magique (17 %) : le candidat ment quant à des compétences telles que parler allemand ou savoir conduire un chariot élévateur, des lacunes qui deviendront pourtant finalement évidentes;
- l'embellissement (15 %) : le candidat omet des détails comme la durée d'un emploi ou d'une période d'inactivité entre deux emplois;
- l'imposture (12 %) : le candidat falsifie ses titres selon le domaine en cause ou le poste convoité.

SAINES PRATIQUES

La prochaine fois que vous vous ferez porter malade, vous pourriez recevoir un appel à la maison, mais pas de votre médecin. Dans un sondage mené pour le recruteur américain CareerBuilder, 29 % des employeurs ont dit avoir effectué des vérifications et, parmi eux, 15 % se sont rendus en voiture chez le travailleur.

LE TRIPLE BILAN

Plus des deux tiers des sociétés figurant au classement *Fortune Global 500* publient des rapports sur le développement durable ou la responsabilité sociétale, selon une étude d'Ernst & Young. Les rapports sont de plus en plus utilisés pour aider les sociétés à réduire leurs coûts et à améliorer leur efficacité.

RÉGIMES DE RETRAITE CANADIENS

Le système de retraite canadien se classe au 5^e rang parmi 14 pays quant à la suffisance, la viabilité et l'intégrité, dans un indice annuel mondial produit par le cabinet Mercer. Les Pays-Bas sont en tête pour la 2^e année, le Royaume-Uni est au 6^e rang, et les États-Unis, au 10^e.



Virtualités

PAR JIM CARROLL

VOTRE GUIDE DE LA COMPTABILITÉ ET DES AFFAIRES SUR LE WEB

N'attendez pas pour innover

Lorsque Apple a publié, l'automne dernier, des résultats dépassant toutes les attentes des analystes, on a beaucoup parlé de la façon dont ce géant continue de redéfinir le marché des technologies. Dans le flot de commentaires, on a toutefois omis de tenir compte du fait que 60 % du chiffre d'affaires d'Apple provenait de produits qui n'existaient pas trois ans avant la publication des résultats, selon une analyse de produits du développeur d'applications mobiles Asymco.

Transposez cette situation dans le contexte de votre propre entreprise. Où en seriez-vous si vous aviez continuellement revu votre gamme de produits ou de services tous les deux ou trois ans? Cela pourrait devenir la nouvelle norme dans bon nombre de secteurs d'activité.

L'un des changements les plus profonds de la dernière décennie a été l'effondrement des cycles de vie des produits. Rappelez-vous le graphique, dans votre manuel de marketing, lorsqu'on vous a enseigné la notion de cycle de vie des produits. On y dépeignait l'arrivée d'un produit sur le marché : augmentation des ventes, atteinte de la maturité sur le marché et début du déclin. C'était le modèle de cycle de vie des produits enseigné dans les écoles d'administration au cours des quelque cent dernières années.

Selon la règle générale, les entreprises innovaient en lançant un nouveau produit. Lorsque le produit avait du succès, l'entreprise connaissait une croissance. Arrivée à un certain point, les ventes plafonnaient. Le produit devenait alors obsolète ou il était repris par des concurrents et les ventes commençaient à diminuer. Tout cela pouvait se dérouler sur une période de 10, 15 ou même 25 ans.

Quel modèle intéressant! Dommage qu'il ne ressemble plus à ce qui se passe aujourd'hui. Le modèle du cycle de vie des produits est maintenant frappé d'obsolescence quasi instantanément. Dans certains secteurs d'activité, des produits deviennent obsolètes au cours même de la phase de croissance. Dans le secteur des hautes technologies, la phase de déclin peut débuter dès le lancement d'un produit ou même avant son arrivée sur le marché. Par exemple, l'an dernier, Lenovo a arrêté le développement d'un produit semblable au iPad avant qu'il ne soit lancé parce qu'il était évident que

les fonctions limitées qu'il présentait le rendaient déjà obsolète. Il n'y avait aucune chance que le produit puisse concurrencer le iPad. On l'a donc supprimé avant de le produire.

Si vous voulez maîtriser l'art de l'innovation, vous devez réfléchir aux changements qui surviennent dans le cycle de vie de vos produits. Les chiffres sont éloquentes : il aura fallu deux ans à Apple pour vendre deux millions de iPhones, mais que deux mois pour vendre deux millions de iPads. Et, comme le faisait remarquer mon fils de 17 ans, il n'aura fallu que quelques semaines pour vendre un million de iPhones 4.

Apple connaît une période novatrice très importante, dont les autres organisations peuvent tirer des leçons. Si les cycles de vie des produits s'effondrent dans votre secteur d'activité, avez-vous les capacités et les ressources requises pour générer des revenus d'une autre façon? Êtes-vous prêt à adopter de nouveaux modèles d'affaires afin de pénétrer des marchés auxquels vous n'avez jamais participé auparavant? Savez-vous comment ajouter des services et d'autres sources de revenus à des gammes de produits démodées pour générer à nouveau des revenus à partir de celles-ci?

Pendant des années, j'ai prêché à mes clients que la capacité de survie et de développement de leur entreprise dépendrait de leur capacité à générer de nouvelles sources de revenus et à s'adapter au marché. J'ai traité de cette question il y a environ un an dans un article sur la notion de revenus «caméléons» (Virtualités, décembre 2009). Les résultats d'Apple semblent indiquer que cela est de plus en plus vrai.

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

PROGRESSION DES PRODUITS

Asymco www.asymco.com/2010/10/19/60-percent-of-apples-sales-are-from-products-that-did-not-exist-three-years-ago

Graphique du cycle de vie type des produits
www.quickmba.com/marketing/product/lifecycle



L'argent est roi

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

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

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

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

Outils de réussite CA

Pour les entreprises et les propriétaires d'entreprise

Un outil de référence indispensable rédigé par des professionnels chevronnés.

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

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



Commandité par la





Comment négocier les contrats d'achat de logiciels

Une acquisition importante comme celle d'un système ERP devrait être vue comme un investissement à long terme. Il ne s'agit pas d'un simple achat de logiciel, mais d'un contrat comprenant des frais d'entretien qui dépasseront le coût du logiciel d'ici quatre à cinq ans. Une bonne dose de diligence raisonnable est de mise, non seulement lors des essais effectués sur le logiciel et de l'évaluation du vendeur, mais aussi à la lecture du contrat.

1. Choisissez le bon moment pour négocier : Commencez à examiner le contrat lorsque vous êtes sur le point de prendre votre décision et que les autres fournisseurs font tout ce qu'ils peuvent pour vous compter parmi leurs clients. Si vous attendez la dernière minute, vous aurez alors perdu presque tout pouvoir de négociation. Et n'oubliez pas que vous n'êtes pas seulement en train de négocier les prix, mais également tous les autres frais et modalités prévus au contrat. Les fournisseurs sont souvent flexibles quant aux prix d'achat, mais moins quant aux frais de maintenance. Dans l'idéal, ces frais devraient être fixés en fonction du prix après rabais au lieu du prix courant, et ils devraient être plafonnés pour éviter une croissance sans limite.

2. Cherchez les compromis : tout peut se négocier jusqu'à la signature du contrat. Il ne s'agit pas d'un formulaire standard utilisé par des millions de clients pour acheter un article peu dispendieux. Vous avez l'obligation vis-à-vis de vos actionnaires ou de votre conseil d'administration d'obtenir des conditions avantageuses. Mais acceptez de faire des compromis sur les points moins importants.

3. Définissez la portée désirée du logiciel : les fournisseurs établissent souvent un devis comprenant des termes généraux tels que «consolidation» et cela constitue pour eux la portée du logiciel. Mais la portée du logiciel devrait être plus précise et indiquer des fonctionnalités telles que les «éliminations des comptes et opérations réciproques». Il faut définir précisément la portée du logiciel, sinon le fournisseur émettra continue-

ment des ordres de modification en invoquant que vos demandes sortent du cadre convenu. Dans l'idéal, vous aurez donné aux fournisseurs la liste complète de vos exigences et vous aurez reçu par écrit leurs réponses détaillées sur la manière dont leurs systèmes répondent à ces exigences. Vous devriez inclure les réponses du fournisseur choisi directement, dans la partie du contrat qui définit la portée du logiciel.

4. Déterminez le coût de la mise en œuvre : Les fournisseurs voudront établir la facture en fonction du temps et de la main-d'œuvre. Qui peut leur en tenir rigueur quand ils s'aventurent dans l'inconnu? Avant de signer le contrat, demandez-leur d'établir, contre rémunération, une estimation du coût de la mise en œuvre. Assurez-vous que tous les frais sont couverts,

Les fournisseurs sont souvent flexibles quant aux prix d'achat, mais moins quant aux frais de maintenance.

y compris la formation et les déplacements. L'objectif visé est de n'avoir aucune surprise à devoir expliquer à votre patron.

5. Définissez les termes utilisés : Le contrat de logiciel contiendra des termes comme «élaboration de la documentation» qui pourraient avoir un sens très différent pour vous et pour votre fournisseur. Assurez-vous de comprendre exactement ce que vous achetez.

6. Définissez les rôles et les responsabilités : le contrat devrait définir clairement les responsabilités de l'installateur du système et celles de votre organisation. Par exemple, vous devez décider si le fournisseur a la responsabilité d'élaborer des rapports supplémentaires qui ne sont pas déjà produits par le système.

7. Incluez un plan de projet : On peut difficilement reprocher aux fournisseurs de ne pas vouloir s'engager vis-à-vis d'un plan de projet et d'un échéancier précis quand certaines des tâches qu'ils doivent accomplir dépendent de facteurs indépendants de leur volonté, comme le bagage de compétences des membres de votre personnel, ou le temps qu'ils peuvent consacrer

au projet. Vous avez cependant le droit de vous assurer que votre fournisseur remplit ses obligations dans les temps requis. Comme il est indiqué au point 4, avant la signature du contrat, vous pourriez demander au fournisseur de préparer, contre rémunération, un échéancier du projet d'après sa compréhension de vos ressources et de votre disponibilité.

8. Ne dépensez pas outre mesure pour des licences : le fournisseur pourrait proposer de vous faire un prix si vous achetez des licences supplémentaires tout de suite. Comme vous paierez des frais de maintenance sur ces licences, assurez-vous d'en avoir vraiment l'utilité.

9. Prévoyez des incitatifs à l'exécution du travail : le contrat devrait prévoir une retenue de garantie d'une partie du montant du contrat (particulièrement en ce qui concerne la personnalisation du logiciel) jusqu'à ce que le système fonctionne tel que prévu dans la portée du logiciel. Pourquoi payer le prix total avant que le logiciel fonctionne correctement?

10. Entendez-vous clairement avec le fournisseur sur les niveaux de service : une entente sur les niveaux de service devrait comprendre des engagements de service de la part du fournisseur prévoyant

des crédits sur les frais de maintenance, ou le remboursement de ceux-ci, en cas de délais de réponse ou de résolution trop longs. Il y aura inévitablement des problèmes, mais la question est de savoir en combien de temps ils seront résolus.

Les fournisseurs et les responsables de l'implémentation feront en général des pieds et des mains pour satisfaire leurs clients. Il s'agit de protéger leur réputation : mieux vaut avoir des clients heureux qui peuvent les recommander à des tiers que des clients qui répandent des histoires d'horreur à leur sujet.

Comme tous les contrats comprennent des subtilités, vous devriez consulter un avocat. Certes, cela retardera le processus, mais l'aide apportée par un avocat pour rédiger un bon contrat s'avérera fort utile si des problèmes surviennent ultérieurement. En cas de différend, je recommande l'arbitrage plutôt qu'une bataille judiciaire coûteuse au cours de laquelle chaque argument se voit opposer un contre-argument. Surmontez le différend afin de pouvoir vous concentrer sur votre entreprise.

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



DU PROJET DE VIE À LA RÉFÉRENCE D'UNE INDUSTRIE

À la BDC, nous sommes déterminés à aider les entrepreneurs à réussir. C'est pourquoi nous offrons des solutions flexibles de financement et des services de consultation adaptés aux besoins réels des entreprises. À la BDC, c'est l'entrepreneur d'abord.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

bdc.ca

Canada

L'ICCA propose un guide pour aider les PME à optimiser leur gestion de trésorerie

Lancée récemment lors d'un séminaire tenu à la Chambre de commerce de Toronto, une nouvelle publication élaborée conjointement par l'ICCA et la Banque CIBC fournit aux petites et moyennes entreprises des conseils précieux sur la gestion de trésorerie.

Le guide *Outils de gestion de trésorerie pour les petites et moyennes entreprises*, de Jeffrey D. Sherman, M.B.A., CA, vise à aider les propriétaires d'entreprise à comprendre les différents aspects de la gestion de trésorerie. Ce guide complet sera utile à toute PME en démarrage ou bien établie, quel que soit son secteur d'activité.

L'ouvrage présente une étude de cas approfondie ainsi que plusieurs listes de contrôle. Il traite en détail de diverses questions, dont les budgets, les projections et les prévisions, la fraude et la gestion des risques, le crédit, le recouvrement et les conditions de paiement, l'optimisation des stocks, l'obtention et le placement des fonds, la gestion de l'endettement, ainsi que les relations avec la banque.

«Comme les PME comptent pour près de 98 % des entreprises canadiennes et qu'elles emploient 5 millions de personnes, la gestion de la trésorerie dans ce secteur clé se répercute sur l'ensemble du milieu des affaires», a expliqué Paul Gallucci, vice-président des ventes et des services aux membres à la Chambre de commerce de



Jeffrey D. Sherman, auteur du guide intitulé *Outils de gestion de trésorerie pour les petites et moyennes entreprises*, a pris la parole lors du lancement officiel de cette nouvelle publication.

Toronto. «Le séminaire de l'ICCA était fort instructif, bien ciblé, ancré dans l'actualité, et il a été extrêmement bien accueilli par nos membres. La Chambre est fière d'entretenir une relation solide avec l'ICCA.» Le guide *Outils de gestion de trésorerie pour les petites et moyennes entreprises* est disponible en français et en anglais. Allez à www.boutiqueCA.ca/gestresorerie pour en savoir plus.

Les ACVM font mention des publications de l'ICCA dans leurs indications sur l'information environnementale

Un récent avis du personnel des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) fait expressément référence à quatre publications de l'ICCA portant sur la communication de l'information environnementale. Cet avis du personnel des ACVM vise à aider les émetteurs à déterminer les informations qu'ils doivent diffuser sur les questions environnementales, comme les risques liés aux cycles météorologiques ou à la législation environnementale.

«L'ICCA s'intéresse de très près aux questions environnementales depuis des années et sa connaissance approfondie en la matière est reconnue et appréciée, a indiqué Chris Hicks, directeur de projets, Orientation et soutien, à l'ICCA. L'avis des ACVM reflète l'importance croissante accordée à l'environnement dans l'information financière, l'évolution du contexte réglementaire, de même que l'intérêt croissant des investisseurs à l'égard de cette question.» L'Avis 51-333 du personnel des ACVM traite en profondeur des informations qui doivent être fournies et contient en annexe des exemples de présentation de ces informations.

Les quatre publications de l'ICCA citées par les ACVM sont les suivantes :

- *Facteurs environnementaux, facteurs sociaux et facteurs liés à la gouvernance (ESG) dans les processus décisionnels des investisseurs institutionnels* (août 2010)
- *Cahier d'information sur le changement climatique – Questions que les administrateurs devraient poser* (juillet 2009)
- *Améliorer son rapport de gestion – Informations à fournir sur le changement climatique* (novembre 2008)
- *Note aux cadres supérieurs : Changement climatique et informations connexes* (mars 2008)

On peut les consulter en ligne à www.icca/climatique. Les recommandations supplémentaires des ACVM ont été analysées lors du colloque sur l'environnement, la responsabilité sociale et la gouvernance, tenu par l'ICCA en décembre 2010. L'incidence des enjeux environnementaux sur l'information financière a été l'un des grands thèmes du colloque.

La normalisation en bref

Pour rester au fait de l'actualité, allez à www.icca.ca/normes-abonnement

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

	Date de publication†
Manuel de l'ICCA – Comptabilité	
Modifications apportées à la préface et aux introductions aux Parties I, II et IV	décembre 2010
Édition 2011 des Normes internationales d'information financière (Partie I)	novembre 2010
Cadre conceptuel de l'information financière (Partie I)	janvier 2011
Modifications apportées à l'IFRS 7 concernant les informations à fournir sur les transferts d'actifs financiers (Partie I)	janvier 2011
Modifications concernant la première application des normes (Parties II et III)	février 2011
Normes comptables pour les organismes sans but lucratif (Partie III)	décembre 2010
Manuel de l'ICCA – Certification	
Édition 2011 (Partie I)	décembre 2010
Modifications de portée limitée apportées à certaines normes relatives aux missions de certification	décembre 2010
Exigences législatives obligeant l'auditeur à indiquer, dans son rapport, si les principes comptables du référentiel d'information financière applicable ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent, NOV-10 (rév.)	décembre 2010
Datation du rapport de mission d'examen sur des états financiers (NOV-47)	décembre 2010
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Normes comptables s'appliquant uniquement aux organismes sans but lucratif du secteur public, chapitres SP 4200 à 4270	décembre 2010
DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 janvier 2011)	
Comptabilité	
AC Consultation publique triennale	le 15 mars 2011
AC Dates d'entrée en vigueur et méthodes de transition	le 10 janvier 2011
Audit et certification	
AC Mission de compilation	le 1 ^{er} février 2011
AC Propositions de l'IAASB concernant les énoncés internationaux de pratiques d'audit	le 21 janvier 2011
Secteur public	
ES Instruments financiers et conversion des devises – présentation dans les états financiers	le 17 janvier 2011

À VENIR

Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public Chapitre SP 3410, « Paiements de transfert »

Documents de consultation Propositions de l'IASB sur les sujets suivants : Instruments financiers — pertes de valeur, compensation d'actifs et de passifs, comptabilité de couverture

Légende

AC – Appel à commentaires

DTI – Document de travail de l'IASB

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

PII – Projet d'interprétation de l'IASB

† Consultez le texte du *Manuel* pour connaître la date d'entrée en vigueur et les dispositions transitoires.

Les renseignements présentés ci-dessus étaient à jour au moment de mettre sous presse. Veuillez visiter notre site Web pour obtenir les informations les plus récentes.

Qui disait auparavant insolvabilité disait liquidation ou faillite. Plus maintenant. Le secteur d'activité a beaucoup changé depuis 50 ans.

par John Lorinc

L'insolvabilité au XXI^e siècle

AU DÉBUT DES ANNÉES 2000, KEN FOWLER, ENTREPRENEUR en tourisme d'accueil, eut l'idée d'un projet d'investissement ambitieux et visionnaire, le projet «Red Leaves» au Lac Rosseau, en Ontario. Il entrevoyait un vaste village de vacances comparable aux stations de ski d'Intrawest comme Whistler (C.-B.), et Blue Mountain, à Collingwood (Ont.). Ce projet de 750 millions \$, qui devait voir le jour sur les rives d'un lac nordique aux eaux calmes, prévoyait un luxueux condotel comprenant des centaines de chalets en

Illustration : GÉRARD DUBOIS

6.

copropriété partagée (*fractional ownership*), un complexe de boutiques et de restaurants et une marina. Au départ, les ventes de chalets étaient lentes, mais la crise du crédit de 2008 a anéanti la viabilité financière du projet. Ken Fowler a été pris dans une réaction en chaîne, le resserrement du crédit à l'échelle mondiale forçant ses bailleurs de fonds à faire marche arrière.

En mai 2009, environ cinq mois après l'ouverture de l'hôtel, les prêteurs ont rappelé leurs prêts et désigné Alvarez & Marsal (A&M) Canada comme séquestre. Richard Morawetz, directeur général d'A&M au Canada, avait le mandat de vendre les centaines de condos qui restaient, tout en assurant l'exploitation de l'hôtel. Il s'agissait d'une mission prestigieuse et A&M n'aurait pu demander plus de visibilité, des centaines de propriétaires de chalets fortunés attendant le dénouement du drame avec une fascination morbide.

Le domaine de l'insolvabilité est le parfait exemple d'un secteur allant à contre-courant. Les temps difficiles pour le commun des mortels sont des périodes fastes pour ceux qui sont appelés à résoudre les problèmes qui accompagnent les récessions : consommateurs et entreprises criblés de dettes et variations imprévisibles de la demande. La récession brutale de 2009 a cependant montré que le secteur de l'insolvabilité au Canada a aussi subi une révolution, résultat des soubresauts de l'économie, des mutations à court et à long termes de la réglementation sectorielle et d'une étonnante évolution de l'attitude des prêteurs.

Selon Kevin Brennan, président de l'Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité et de la réorganisation (ACPIR) et associé du bureau de Vancouver d'Ernst & Young, la profession est en mouvance. Il estime que l'incertitude économique persistante complique le travail des professionnels agréés de l'insolvabilité et de la réorganisation (PAIR) qui cherchent à remettre sur pied les entreprises en difficulté et les consommateurs surendettés.

De plus, de nouvelles mesures législatives entrées en vigueur en juillet 2008 et septembre 2009 ont obligé les PAIR à modifier leurs pratiques. De son côté, le Bureau du surintendant des faillites (BSF) envisage d'apporter des changements controversés aux normes régissant les licences de syndic, dont la délivrance de licences distinctes pour les sociétés et les consommateurs, et la possibilité, pour les conseillers en crédit, d'administrer des propositions de consommateur aux termes de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*. Le BSF entend publier le nouveau cadre au printemps.

«La publication d'une nouvelle directive non conforme au cadre actuel pourrait, dit M. Brennan, avoir un impact considérable sur les PAIR et sur l'ensemble de la profession.» Réglementation mise à part, le champ d'activité d'un grand nombre de PAIR va au-delà de la surveillance, de la mise sous séquestre ou de la liquidation. Ils axent leur travail davantage sur les affaires et visent maintenant à faire revivre des entreprises insolubles au moyen de correctifs opérationnels, de stratégies de remaniement du bilan ou de refinancements au lieu de présider à une «vente de feu». Pierre Laporte, séquestre chevronné qui dirige les services de restructuration de Deloitte pour tout le continent américain, fait remarquer qu'il n'a pas liquidé une entreprise depuis bien longtemps. Une affirmation tout à fait éton-

La fraude

Le nom de Peter Pocklington, l'ancien propriétaire des Oilers d'Edmonton qui, pour tous les Canadiens, est l'homme qui a échangé Wayne Gretzky aux Kings de Los Angeles, a toujours été associé à la controverse. La dernière en date : il a réussi à éviter de peu une condamnation pour fraude qui aurait pu lui valoir dix ans d'emprisonnement aux États-Unis. En mai 2010, dans le cadre d'un marchandage de plaidoyers, il a avoué qu'il avait menti à un tribunal en prétendant qu'il était endetté à hauteur de près de 20 millions \$ et ne disposait que de 2 900 \$ d'actifs lorsqu'il a déclaré faillite en 2008.

Son cas n'est pas isolé. Des PAIR disent avoir constaté une forte augmentation des fraudes liées à la faillite, en particulier des stratagèmes de Ponzi montés à Montréal, Toronto et Calgary, et ciblant des investisseurs en quête de meilleurs rendements dans des marchés instables.

Depuis Owen Sound, Bill Courage, de BDO, a lui aussi été témoin d'une hausse des cas de fraude, certains impliquant des entreprises autrefois rentables qui ont donné aux banques des renseignements fictifs sur leurs actifs et leurs stocks pour obtenir de l'argent. Dans d'autres cas, les syndics ont découvert rapidement que toute l'entreprise reposait sur des états financiers trafiqués. (JL)

nante, un an après l'une des pires crises du dernier siècle.

Dans l'univers de la comptabilité, peu de sous-spécialités ont connu une mutation aussi profonde que l'insolvabilité, engendrée par l'évolution des mœurs, les réformes législatives, les mouvements de capitaux à l'échelle mondiale ainsi que les nouvelles façons de voir les sociétés surendettées. Au début des années 1960, on comptait moins de 1 000 faillites personnelles par an au Canada. Les syndics désignés par les tribunaux pour ces faillites étaient donc très peu nombreux.

Le secteur des cartes de crédit était encore tout jeune et la vision morale traditionnelle de l'insolvabilité prévalait. Le nombre de faillites personnelles a cependant connu une hausse quasi exponentielle, passant de plus de 2 700 en 1971 à plus de 19 000 en 1980, croissance qu'a suivi le secteur de l'insolvabilité. «On pensait auparavant que les faillites ne concernaient que les entreprises, affirmait un CA en 1981. Maintenant, on les voit de plus en plus comme une porte de sortie pour quiconque est en difficulté financière.» Selon les règles d'alors, toute personne de 18 ans et plus qui devait 1 000 \$ pouvait échapper à ses créanciers en déclarant faillite.

Jusqu'au milieu des années 1970, la plupart des syndics et séquestres exerçaient seuls. Puis, quelques cabinets dont Clarkson Gordon ont mis en place un service d'insolvabilité. Celui-ci est devenu une école pour jeunes comptables désireux de devenir séquestres et les autres grands cabinets ont emboîté le pas. À l'époque, se rappelle Peter Farkas, associé principal du cabinet RSM Richter, la grande majorité des mandats en insolvabilité d'entreprises découlaient de mises sous séquestre par des banques et se terminaient presque toujours par une liquidation. «On débarquait littéralement dans les bureaux de l'entreprise le vendredi après-midi pour la prendre en main, dit-il. Les séquestres passaient le plus clair de leur temps à distribuer les stocks et les immobilisations. On faisait peu d'ef-

forts pour vendre l'entreprise afin d'en assurer la continuité.» Le tout durait quelques semaines.

Dans la foulée de la récession du début des années 1990 et de l'explosion des faillites commerciales et personnelles qui l'a accompagnée, les syndicats ont constaté que les faillis ne semblaient plus éprouver de honte, mais qu'ils cherchaient surtout à se débarrasser de leurs créanciers. «Quand j'ai débuté dans le métier il y a 25 ans, la faillite était vue comme une maladie honteuse, expliquait un syndic du Québec dans une entrevue au *Globe and Mail* en 1995. Aujourd'hui, les gens s'en fichent. Tout ce qu'ils veulent, c'est rester la tête hors de l'eau.»

L'activité accrue a donné tout un essor aux PAIR. Dans certaines régions métropolitaines, comme à Edmonton, le nombre de syndicats et de consultants en insolvabilité a doublé. Entre 1990 et 2010, l'effectif de l'ACPIR a grimpé de près de 50 %, passant de 603 à 882.

Pendant la dernière crise, le travail n'a pas manqué dans les deux volets du monde de l'insolvabilité. Le nombre de Canadiens ayant fait faillite s'est élevé à plus de 150 000 pour l'année terminée en juin 2010. Craig Munro, vice-président des services-conseils en transactions chez Ernst & Young, signale que le nombre de comptes MasterCard et Visa a doublé entre 1997 et 2007, pour atteindre 64 millions \$, et que le volume annuel des opérations par carte a triplé, pour passer à 275 milliards \$.

Le nombre de faillites a diminué en 2010, mais le nombre de propositions, soit la négociation d'ententes de restructuration de la dette entre créanciers et débiteurs, a bondi de 32 %, évolution

que Darryl Haley, syndic de la Nouvelle-Écosse et professionnel de l'insolvabilité depuis les années 1970, considère très positive. «C'est une tendance que nous nous devons de favoriser», explique-t-il.

La bonne volonté n'explique pas tout. Ottawa, par le truchement du BSF, a apporté plusieurs grands changements aux règles sur les faillites personnelles. Depuis 1993, les particuliers peuvent faire des «propositions de consommateur», qui consistent à s'entendre avec les créanciers sur des remboursements réduits. Le nombre de ces propositions a grimpé ces dernières années. En 2007, Ottawa a porté la limite de dette de 75 000 \$, un chiffre ridiculement bas selon Darryl Haley, à 250 000 \$. (La limite de 75 000 \$ était en vigueur depuis 1993.) Les nouvelles règles visent aussi à encourager la responsabilité financière en augmentant la durée des faillites, parfois jusqu'à 36 mois, et des pénalités s'appliquent en cas de revenu excédentaire et de deuxième faillite. «Les conséquences sont plus lourdes, dit M. Brennan. Neuf mois, c'est court, on en sort facilement.»

Une autre nouvelle règle : le BSF exige maintenant la tenue de deux séances de counselling pour les faillis. Ainsi, Darryl Haley et son équipe de sept personnes à Bridgewater ont suivi une formation pour donner des conseils en la matière. «Personnellement, explique-t-il, j'éprouve une plus grande satisfaction au travail. En sortant de la rencontre, les participants affichent un soulagement manifeste.»

Les tendances sont les mêmes en insolvabilité personnelle et commerciale. Ancien président de l'ACPIR, Gary Colter, qui a commencé dans le domaine en 1972 et récemment responsable de la restructuration de Can West Publishing, note que la dynamique



Voici la clé pour attirer et fidéliser les meilleurs talents financiers.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du Guide salarial 2011.

Robert Half est fière d'être commanditaire présentateur du Prix du Directeur financier canadien de l'année, qui rend hommage aux dirigeants financiers ayant joué un rôle de premier plan en matière de leadership financier au Canada en 2011.

1.800.803.8367 1.800.474.4253 1.888.400.7474
accountemps.ca roberthalffinance.ca roberthalfmr.ca



Robert Half®

L'excellence en recrutement spécialisé

© 2010 Robert Half. 0910-9009

Dans l'univers de la comptabilité, peu de sous-spécialités ont connu une mutation aussi profonde que l'insolvabilité, engendrée par l'évolution des mœurs, les réformes législatives, les mouvements de capitaux à l'échelle mondiale ainsi que les nouvelles façons de voir les sociétés surendettées.

de l'insolvabilité commerciale, auparavant dictée par les créanciers garantis, a changé dans les années 1980 et 1990. De nouvelles règles ont alors permis aux entreprises devant plus de 5 millions \$ de se protéger des créanciers pendant six mois ou plus par un processus de restructuration sous surveillance judiciaire, supervisé par un responsable (depuis 2009, ce rôle doit être rempli par des syndicats de faillite) et, dans bien des cas, par la direction en place. Après la première grosse vague de faillites d'entreprises prestigieuses en 2009, d'une intensité jamais vue, selon Doug McIntosh, d'A&M, le volume a un peu fléchi au 2^e semestre de 2010.

David Planques, leader national, Conseils financiers et restructuration de PricewaterhouseCoopers (PwC), explique qu'en 2009, les cabinets s'occupaient du dépôt de bilan de grands noms comme Abitibi Bowater, Smurfit et Quebecor. Il estime par contre que 2010 a été une année moyenne, et ajoute que 2011 sera au moins aussi occupée que 2010, du fait du marché intermédiaire.

Pour la plupart des cabinets, l'activité régionale et sectorielle demeure soutenue, notamment dans les services pétroliers et gaziers en Alberta, l'immobilier commercial et récréatif en Colombie-Britannique et l'agriculture dans les Prairies. Bill Courage, CA et leader national du secteur de l'insolvabilité de DBO Canada, à Owen Sound (Ont.), explique que bien des cas mettant en cause des exploitants d'entreprises touristiques, par exemple, sont directement liés au fléchissement des dépenses de consommation. (Dans certains secteurs, dont les produits forestiers, les pièces automobiles et la fabrication, des restructurations à grande échelle ont précédé l'implosion des marchés mondiaux du crédit en 2008.) Il s'ensuit qu'une bonne partie du travail en cours est axé sur les PME, car les cas qui ont fait les manchettes (Abitibi Bowater, Stelco, CanWest, Megabrand) sont maintenant résolus. Selon Craig Munro d'E&Y, «les médias ne parlent pas de ce que nous faisons actuellement, car il s'agit de services-conseils qui concernent davantage les entreprises du marché intermédiaire». Ce qui ressort depuis deux ans, cependant, c'est l'esprit de collaboration grandissant entre les créanciers et les entreprises débitrices et le sentiment que des procédures d'insolvabilité interminables n'aident personne. «De plus en plus, en particulier dans des cas très médiatisés aux États-Unis, explique Doug McIntosh, on voit des ententes se conclure entre les créanciers et les débiteurs avant le dépôt de bilan officiel.»

Beaucoup de PAIR affirment aussi que les banques canadiennes, les vilains traditionnels en période de récession, se montrent moins intraitables envers les entreprises en difficulté. «Si l'entreprise dépendait du financement bancaire, dit John Page, CA et syndic à Toronto, les banques hésitaient à rappeler leurs prêts, puisque le marché pour les actifs en cause est presque inexistant.» David Planques opine : «Les prêteurs sont disposés à collaborer pour tenter

de sauver une entreprise fondamentalement saine», dit-il.

Cette nouvelle tolérance a plusieurs origines. Les institutions financières canadiennes ont été largement épargnées par les conséquences dévastatrices de l'effondrement des titres adossés à des créances et autres instruments financiers exotiques. De plus, les mesures de relance prises par Ottawa et le maintien, par la Banque du Canada, de taux d'intérêt à des niveaux historiquement bas ont contribué à soutenir la demande.

Pierre Laporte, de Deloitte, signale que beaucoup d'entreprises ont amélioré leurs méthodes de gestion financière depuis la récession de 1991-1992. Ainsi, un grand nombre de celles qui ont dû déposer leur bilan en 2009-2010 affichaient un BAIIA positif, mais se trouvaient lourdement endettées. Les cas désespérés ont été rares, selon M. Laporte, qui a conseillé le comité des investisseurs dirigé par l'ancien président du conseil d'Imasco, Purdy Crawford, au

Collectivement, les syndicats au Canada vieillissent et comptent moins de comptables

	1999	2009
Âge moyen des syndicats	48,4 ans	51,6 ans
Avec titres comptables	78 %	67,6 %
Nombre ayant administré une succession à la suite d'une insolvabilité*	784	740

*ont ouvert ou ont fermé au moins une succession

cours des négociations tenues en 2007 en vue de démêler le fouillis du papier commercial adossé à des actifs. «Dans le passé, expliquait-il, l'entreprise aurait été liquidée vu sa structure de capital et sa liquidité médiocres, et sa situation déficitaire. Il n'y avait pas d'autre option et les banques étaient moins patientes qu'aujourd'hui. Celles-ci sont plus disposées à modifier les clauses restrictives ou les conventions de crédit pour aider les entreprises à traverser les périodes difficiles.» Dans beaucoup de cas, les détenteurs d'obligations ont accepté de convertir leurs titres en actions de l'entreprise quand celle-ci était fondamentalement saine.

Mais les banques savent aussi qu'elles ne sont plus les seules à prêter de l'argent. Jusque dans les années 1970 et 1980, les banques à charte étaient la source de 98 % des prêts commerciaux, selon Peter Farkas. Aujourd'hui, la proportion est totalement inversée. Les entreprises et leurs conseillers en réorganisation peuvent obtenir du financement et du refinancement auprès d'autres sources. Face à cette concurrence accrue, les banques sont devenues plus conciliantes et les entreprises en difficulté sont plus susceptibles de demander des concessions. «Les débiteurs sont plus proactifs, dit M. Farkas, et se présentent à la banque avec un plan.»

Pendant le ralentissement, il est aussi devenu plus clair pour beaucoup de professionnels de l'insolvabilité et de prêteurs que la solution la moins constructive consistait à vendre le matériel et les stocks et à mettre la clé dans la porte. «Les gens comprennent, explique Bobby Kofman, coprésident de RSM Richter inc., le groupe d'insolvabilité du cabinet, qu'on obtient davantage en vendant une entreprise en exploitation qu'en fermant ses portes.» La stratégie consiste à trouver des sources temporaires de financement et à renégocier les ententes avec les créanciers pour que l'entreprise puisse fonctionner avec un budget équilibré, une approche rendue possible par la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC)

et d'autres mécanismes. Selon M. Farkas : «Il y a plus de fusions et d'acquisitions impliquant des entreprises en difficulté que de faillites. La majorité sont vendues comme des entreprises en exploitation, chose impensable il y a 20 ans.»

La réforme de la LACC en 1992 a donné aux grandes entreprises plus de latitude pour se désendetter et titriser leurs dettes. Les politiques publiques et les tribunaux continuent de jouer un rôle important dans la transformation du secteur de l'insolvabilité, surtout dans la foulée des demandes très controversées faites en vertu de cette loi, et qui ont laissé sans revenus ou sans prestations des retraités qui dépendaient du régime de retraite de leur ex-employeur.

Le cas le plus célèbre est bien entendu celui de la société Nortel Networks, qui s'est placée sous la protection de la Loi en janvier 2009, au moment où ses régimes de retraite affichaient un déficit de plus de 2,5 milliards \$. Pendant que les retraités désespérés faisaient les manchettes, un groupe d'anciens employés ont retenu les services d'avocats et persuadé un juge de les laisser participer au processus. Au début de 2010, le gouvernement ontarien a permis aux retraités d'obtenir des versements d'un fonds provincial souscrivant des régimes de retraite privés, le seul du genre au Canada. Aussi, depuis la fin de 2010, certains employés de Nortel souffrant d'invalidité espèrent que la vente des biens et certaines modifications législatives leur permettront de continuer à toucher des prestations d'invalidité, plutôt que de tout voir disparaître entre les mains des créanciers au terme du processus de faillite.

La *Loi sur le Programme de protection des salariés*, adoptée par Ottawa en 2008 après un examen de sa politique en matière d'insolvabilité, qui a duré trois ans, a également transformé la dynamique de certaines procédures traditionnelles de surveillance judiciaire. La Loi attribue une super-priorité aux

salaires impayés des salariés à concurrence d'environ 3 000 \$. M. Brennan explique que, selon la Loi, les employés peuvent, en l'absence d'actifs recouvrables, faire une demande de fonds à Ottawa pour couvrir ces salaires.

Selon John Page, la Loi a multiplié les formalités administratives pour les professionnels en raison de l'obligation d'information, tandis que les prêteurs ou leurs conseillers doivent déterminer, avant un dépôt de bilan et le rappel d'un prêt, s'il y a assez de fonds en caisse pour remplir les obligations imposées par la Loi et régler les honoraires du PAIR. Enfin, un autre facteur influence grandement le processus de dépôt de bilan au Canada, soit l'importance accrue des



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

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

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

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

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

DRTAX
La compagnie canadienne de logiciels d'impôt

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

Le planificateur fiscal 2010 de DT Max est maintenant disponible!

investisseurs américains sur le marché canadien. Le ralentissement de 2009-2010 se distingue des récessions précédentes, notamment par le fait que des prêteurs, fonds de couverture et autres établissements étrangers détiennent aujourd'hui une part beaucoup plus grande de la dette des entreprises canadiennes.

La dette détenue par les banques étrangères a servi, pendant le dernier ralentissement, de canal par lequel la politique budgétaire et monétaire internationale a eu de profondes répercussions sur les procédures d'insolvabilité au Canada. Richard Morawetz indique qu'il a négocié avec des banques européennes en difficulté qui ont dû adopter une approche plus disciplinée à l'égard des besoins courants de liquidités parce qu'elles avaient bénéficié de programmes de sauvetage de l'État. Selon lui, le tour de vis appliqué aux prêteurs a complexifié le processus, car les demandes de refinancement sont souvent plus longues à faire approuver. En général, la dette étrangère a entraîné la création de structures du capital compliquées constituées d'un méli-mélo de titres d'emprunt de premier rang et subordonnés, d'emprunts publics et de prêts assurés via le marché des dérivés. «Lorsque j'ai fait mes premières armes, raconte Gary Colter, les fonds de couverture n'existaient pas. Aujourd'hui, les dettes circulent et il est difficile d'en suivre la trace.»

Ces changements peuvent donner lieu à des négociations très complexes entre les créanciers, explique Nick Brearton, président de

Faillites importantes :

Années 1990 :

Campeau Corp. (1990)
Olympia & York (1992)
Distribution aux consommateurs (1996)
Eaton's (1999)

Années 2000 :

Bre-X (2002)
Stelco (2004)
Nortel (2009)
AbitibiBowater (2009)

KPMG Inc., et qui dirige le service national d'insolvabilité. «Que faire si un prêteur a une assurance, mais pas les autres? Il faut pouvoir interpréter la dynamique et établir des plans de restructuration qui prennent en compte les intérêts divergents des parties prenantes.»

La mondialisation croissante s'est répercutée sur le secteur de l'insolvabilité au Canada par l'entremise des mouvements de capitaux transfrontaliers, mais aussi des dépôts de bilan à caractère international, par exemple celui d'Aero Inventory plc, société britannique qui fournissait des pièces à l'industrie aérienne commerciale jusqu'à son effondrement en 2009. Ce cas, sur lequel enquêtent les autorités britanniques, touche plusieurs pays et territoires, dont le Canada, Hong Kong, le Royaume-Uni, l'Australie et la Suisse. Selon Nick Brearton : «De plus en plus de mandats internationaux exigent que les grands cabinets comptables et leurs conseillers juridiques coordonnent des procédures d'insolvabilité à grande échelle. Nous devons offrir des solutions simples, centralisées et cohérentes.»

Gary Colter, retraité de KPMG, qui dirige une société de services conseils en réorganisation, croit que certains principes fondamentaux tiennent bon. «Pour sauver une entreprise, dit-il, il faut des flux de trésorerie, de la liquidité, des activités viables, une direction compétente, des créanciers positifs et raisonnables, des syndicats compréhensifs et coopératifs ainsi qu'un solide plan de restructuration.» Au Canada, la mondialisation du secteur de l'in-

solvabilité se manifeste surtout par la présence remarquée d'A&M et de FTI Consulting, deux cabinets boutiques américains qui ont ouvert des bureaux au pays juste avant la pire récession à survenir depuis les années 1930. FTI, qui a géré des dossiers comme ceux de CanWest et Skyservice, a été fondé par d'anciens associés de PwC.

A&M a créé une division canadienne en 2006 et recruté quelques associés de KPMG, dont les CA Richard Morawetz et Doug McIntosh, directeur général. Au plus creux du ralentissement, ces cabinets ont obtenu plusieurs mandats de prestige, surtout auprès de prêteurs américains. Ces cabinets doivent leur existence aux règles sur les conflits de la Loi Sarbanes-Oxley qui préconisent une plus grande indépendance des auditeurs des sociétés ouvertes.

Selon Richard Morawetz, il est devenu très difficile d'exploiter un cabinet rentable et Doug McIntosh estime que cette loi a eu une incidence profonde sur le secteur de la restructuration. Quatre ans plus tard, A&M Canada compte 25 employés, un bureau à Vancouver et un groupe spécialisé en finances d'entreprises.

Les cabinets boutiques offrent les services de chefs de la réorganisation et des correctifs opérationnels, en plus des fonctions d'insolvabilité plus traditionnelles. Ils ont aussi innové pour mobiliser des sources de capitaux nouvelles ou provisoires pour les sociétés en difficulté. Selon M. McIntosh, cela explique pourquoi le marché a connu de tels bouleversements. Ces cabinets ont soutiré une part du marché de l'insolvabilité aux quatre grands cabinets. «Ce sont des concurrents d'envergure, avoue Pierre Laporte, en raison de leurs contacts aux États-Unis. On ne peut rien y faire.»

Selon Bill Courage, les cabinets de niveau intermédiaire comme BDO ont été moins touchés par la concurrence, car leurs clients sont plus petits et leur présentent moins de conflits. Les quatre grands ont réagi en empruntant quelques idées aux cabinets boutiques. Certains ont mis l'accent sur la recherche de nouvelles sources de capitaux. PwC a embauché une personne dont le seul travail consiste à trouver de nouvelles sources de financement par emprunt.

Nick Brearton ajoute que KPMG cherche maintenant à rattacher ses services en réorganisation à d'autres services comme les finances d'entreprises, la fiscalité, l'évaluation et les stratégies de sortie. Le cabinet offre maintenant toute la gamme des services.

La question est aujourd'hui de savoir ce qui attend l'ensemble du secteur, étant donné que le gros du travail de réorganisation semble être chose du passé. Si la menace d'une récession à double creux plane toujours sur l'économie, la plupart des PAIR disent que les activités ont ralenti en 2010, signe que la crise du crédit pour les sociétés canadiennes approche de sa fin.

La plupart s'emploieront à dénicher des mandats dans des secteurs appelés à connaître des bouleversements majeurs, comme ce fut le cas de ceux des pièces automobiles et des produits forestiers au Canada avant la crise du crédit. Par exemple, RSM a consacré beaucoup d'énergie à diversifier ses sources de nouveaux clients ces dernières années afin d'assurer un flot continu de missions.

Chez A&M Canada, M. Morawetz et McIntosh ne semblent pas inquiets. «Nous sommes toujours très occupés, indique ce dernier, et notre part de marché continue d'augmenter. Le marché a ralenti, mais l'attractivité de notre plate-forme continue de nous aider grandement.»

John Lorinc est rédacteur à Toronto.

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



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

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

Quels sont les prérequis pour mener une brillante carrière de CA? Quel est le **secret de la réussite?**

Des CA qui ont relevé le défi témoignent.

Les SUPER CA

Par Lorie Murdoch

Dans la chaleur et l'humidité d'un

après-midi d'août, Colin Jetha aide à couler du ciment dans l'allée d'une maison de Hamilton. Cet étudiant de 19 ans inscrit au programme co-op en comptabilité de l'Université Brock, à St. Catharines (Ontario), exerce cet emploi d'été pour payer sa première année d'études. Il lui faudra quatre ans et demi, y compris les stages, pour décrocher son baccalauréat en comptabilité. Il est enthousiaste à l'idée d'obtenir le titre de CA et de devenir autonome financièrement. «Je veux en apprendre davantage sur l'argent

afin de pouvoir le gérer à mon avantage», explique-t-il, ajoutant qu'il compte se spécialiser en fiscalité. Enthousiaste et travailleur, M. Jetha est bien déterminé à devenir CA et à maîtriser la gestion financière. Mais a-t-il ce qu'il faut pour se bâtir une réputation et avoir du succès dans la profession?

Bien sûr, il est essentiel d'obtenir une note élevée à l'EFU et de bien utiliser l'hémisphère gauche de son cerveau pour devenir un gestionnaire financier qui se situe au-dessus de la moyenne, assurer la réussite

ILLUSTRATION : JEAN-MANUEL DUVIER





Marc Belaiche est d'avis que les super CA sont des travailleurs acharnés qui voient le côté positif des choses, qui possèdent une expérience diversifiée, et qui ne se découragent pas lorsque les choses tournent mal. Ils travaillent plutôt à résoudre les problèmes.

de ses clients et être un CA recherché. Mais les experts estiment que, pour se distinguer, un CA doit aussi combiner éducation, compétences générales et caractéristiques innées.

Ainsi, en ajoutant un sens aigu des mathématiques, des finances et des affaires (acquis grâce à plusieurs années d'études et de formation) à des capacités d'écoute et de communication supérieures, ainsi qu'à certaines aptitudes naturelles (pensée stratégique, réseautage et faculté d'adaptation), on obtient la formule magique du super CA. Si ce CA est en outre ambitieux, s'il a une attitude positive, une volonté de demeurer au fait des derniers développements et une énergie débordante, il atteindra des sommets.

Cindy Kottoor semble répondre en tous points à la définition d'une super CA. À 37 ans, elle est à la tête de Neverest Inc., à Toronto, sa propre entreprise de services-conseils, de perfectionnement et d'assurance de la qualité dans les secteurs de la comptabilité, de l'audit et de la gestion des risques. Elle parcourt le Canada et les États-Unis pour prononcer des conférences et donner de la formation. Lorsqu'elle ne travaille pas, elle cuisine, skie, joue au golf et fait du bénévolat. Durant ses vacances, elle peut aussi bien faire de l'alpinisme en Suisse, où elle est allée avec son mari en septembre, piloter un voilier aux Bahamas, nager avec les requins à Bornéo ou faire de la plongée sous-marine dans l'océan Indien.

Avant de fonder Neverest, cette diplômée de l'Université de Waterloo a acquis de l'expérience dans les domaines de l'expertise comptable, des entreprises du secteur privé et des services-conseils chez Deloitte & Touche, à Toronto, où elle est restée cinq ans et où elle a passé l'EFU en 1997. Alors qu'elle était vice-présidente de la société de formation et de services-conseils américaine AuditWatch Inc., poste qu'elle a occupé de 2000 à 2003, elle s'est vivement in-

téressée au besoin des praticiens de s'adapter aux changements constants que connaît la profession. En 2007, elle a créé sa propre entreprise, qui aide les CA à se retrouver dans le vaste univers des lois et règlements en constante évolution. L'année dernière (en 2010), elle a rédigé des articles pour l'ICCA et elle a conçu des cours, notamment une formation de deux jours sur les Normes canadiennes d'audit (NCA) qui a été présentée dans tout le pays par l'intermédiaire des ordres provinciaux. Cette année (en 2011), en plus de donner des conférences, elle prévoit travailler davantage avec les cabinets comptables afin de les aider à réaliser des audits de manière plus efficace dans le nouvel environnement des NCA.

Sa clientèle provient tant de l'Ontario, que du Québec, de l'Alberta et de la Saskatchewan, et elle prévoit l'élargir davantage. «Notre équipe de formateurs et de conseillers croît constamment, explique-t-elle, car nous nous efforçons de répondre à la demande. Nous sommes toujours à la recherche de super CA.»

En tant que président de la société d'offre d'emplois et de recrutement en ligne TorontoJobs.ca, le CA Marc Belaiche est lui aussi toujours en quête de super CA. S'appuyant sur 15 années d'expérience comme recruteur, il est d'avis que les super CA sont des travailleurs acharnés qui voient le côté positif des choses, qui possèdent une expérience diversifiée, et qui ne se découragent pas lorsque les choses tournent mal. Ils travaillent plutôt à résoudre les problèmes. «Notre travail ne consiste plus à seulement enregistrer des débits et des crédits», dit-il. Aujourd'hui, les CA doivent être doués pour les technologies pour pouvoir réaliser leur travail avec efficacité et précision, en optimisant le potentiel des ordinateurs, des réseaux et des feuilles de calcul. Ils doivent pouvoir travailler autant seuls qu'en équipe, posséder une bonne capacité d'écoute et être d'excellents communicateurs.

De l'avis de Marc Belaiche, le super CA est capable de plonger dans les détails tout en gardant une vue d'ensemble, dans le souci constant d'obtenir des résultats supérieurs. «Les meilleurs CA s'assurent qu'ils comprennent bien le problème, affirme-t-il, puis ils l'analysent et examinent leurs options. Ils ont la capacité d'envisager divers scénarios, de proposer des choix et de trouver des solutions.»

Ils explorent diverses avenues, sollicitent la participation des parties prenantes, cherchent des solutions de rechange et analysent les différentes possibilités. Ils n'optent pas nécessairement pour la première idée qui leur vient en tête. «Ils prennent le temps de s'assurer qu'une solution est la meilleure pour l'entreprise, ajoute-t-il, même si certains éléments de cette solution peuvent avoir des répercussions négatives sur les parties prenantes ou sur eux-mêmes.»

Avoir une vue d'ensemble et être ouvert sont des atouts de taille pour un jeune CA. «Confiance, excellentes aptitudes de communication et pensée stratégique, sortir des sentiers battus et toujours mettre le travail dans son contexte général sont des ingrédients de la formule magique du super CA», affirme Monica Murray, CA,

Un juste équilibre sociabilité-professionnalisme

Colin Jetha estime que la sociabilité contribue à l'établissement de bonnes relations avec les clients.

«En général on se souvient plus des personnes enjouées et extraverties que des personnes discrètes, pense-t-il. La confiance est aussi très importante. Je dirais que je suis quelqu'un de sociable et que j'ai confiance en moi. J'ai aussi une certaine facilité à résoudre les problèmes. Je crois qu'il s'agit d'une bonne combinaison et que cela m'aide à faire une bonne première impression.» Il est d'avis que les mathématiques, la logique ainsi que les capacités d'analyse et de raisonnement sont les compétences techniques qui permettent de se bâtir une réputation. (LM)

fondatrice de Higher Resources Inc., société de recrutement de professionnels du secteur financier établie à Vancouver. Elle conseille aux jeunes CA qui veulent se démarquer de combiner ces qualités : dire ce que l'on a à dire, faire preuve d'initiative, répondre rapidement au lieu d'attendre qu'une autre personne fasse le travail et s'adapter aux diverses situations de travail et aux différents clients.

Diane Messier, vice-présidente, Formation professionnelle et relève, à l'Ordre des comptables agréés du Québec, a reçu le titre de FCA en février 2009. Elle a croisé tous les types de personnalités et soutient que tous peuvent s'épanouir en raison de la diversité de la profession. «Les audacieux prennent des risques contrôlés, les prudents tolèrent moins l'incertitude, et les passionnés sauront travailler avec des personnes créatives, observe-t-elle. Tout le monde peut avoir du succès dans le contexte où il évolue.»

Toutefois, le succès peut être accéléré grâce à la confiance, à la détermination et à la persévérance. Ceux qui se font des alliés et écoutent les autres afin de gérer les situations difficiles graviront plus rapidement les échelons.

Diane Messier est d'accord avec Marc Belaiche quant à l'importance de réunir le plus d'informations possible pour trouver la meilleure solution, mais elle met en garde ceux qui tardent trop avant d'arriver à une conclusion. «Une fois que vous avez bien cerné les enjeux, prenez une décision, car le processus de décision permet de démontrer le leadership.» Par ailleurs, l'intégrité est toujours au cœur de ce processus. «Il s'agit d'une valeur fondamentale de notre profession et de notre existence», ajoute-t-elle.

Michele Wood-Tweel résume en deux mots la combinaison entre l'intégrité et l'exploration des solutions : valeurs éthiques. Il s'agit d'une priorité pour tous les CA : la capacité d'adaptation, l'engagement, la passion, la fierté et un sens intrinsèque des valeurs. «La priorité est de posséder de solides valeurs éthiques, estime la chef de la direction et directrice générale de l'Institute of Chartered Accountants of Nova Scotia (ICANS). Il faut avoir l'intuition et le sentiment de faire la bonne chose pour la bonne raison. Il est possible que la solution la plus facile à mettre en œuvre et à communiquer ne soit pas la meilleure à long terme.» Alors que tout le monde doit prendre des décisions chaque jour au travail, à la maison et dans la collectivité, il semble que les super CA peuvent faire face aux décisions difficiles et qu'ils savent intuitivement quelle est la bonne voie à suivre. Dotés d'un esprit positif, ils voient des possibilités dans les situations difficiles, ne se laissent pas décourager et ils trouvent des solutions. «C'est à ce moment qu'ils utilisent leur potentiel au maximum», ajoute Michele Wood-Tweel.

Monica Murray cite l'exemple d'un jeune CA qui correspond à ce profil. Lorsque l'entreprise de ce CA a été durement touchée par le récent ralentissement économique, il a retroussé ses manches plutôt que d'encaisser les coups. Il a ainsi créé de la valeur pour l'entreprise grâce à un plan d'affaires visant à positionner l'entreprise en vue du redressement de l'économie. «En se préparant ainsi, raconte-t-elle, il a pu mettre à exécution son nouveau modèle d'affaires et ses employés n'ont pas eu à faire de rattrapage. Il se distingue par sa façon de voir. Sa maturité et son flair m'ont vraiment impressionnée.»



Recommandée par 9 clients sur 10.

«Notre conseillère en recrutement chez Robert Half possède une connaissance approfondie de notre culture d'entreprise et des compétences que nous recherchons. Elle nous fournit toujours les meilleurs candidats et s'assure de nous présenter uniquement les profils qui correspondent en tous points à nos exigences.»

Contrôleure, Entreprise manufacturière

Robert Half est fier d'être commanditaire présentateur du Prix du Directeur financier canadien de l'année, qui rend hommage aux dirigeants financiers ayant joué un rôle de premier plan en matière de leadership financier au Canada en 2011.



Robert Half[®]
Finance et Comptabilité

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

Créer de la valeur pour une organisation est synonyme de succès. «Un super CA a les capacités requises pour obtenir le titre de CA, puis y ajoute ses forces personnelles afin de se démarquer, explique Ruben Jeffery, associé et responsable des ressources humaines en certification chez Ernst & Young, à Edmonton. Il y a de nombreuses façons de devenir un super CA, mais l'important est de vouloir offrir une valeur qui va au-delà du titre de CA. Le super CA prend en main ses objectifs de carrière sans hésitation et tire le meilleur parti de ses possibilités sur le plan professionnel et personnel.»

Un autre facteur important qui permet aux CA de s'illustrer est le fait de pouvoir maintenir le rythme lorsque les autres s'esoufflent, et de savoir quand il faut refaire le plein d'énergie. «Les super CA peuvent recharger leurs batteries pour tenir pendant une longue période», observe Michele Wood-Tweel. Ils doivent le faire rapidement.

Il existe de nombreux moyens de se ressourcer : faire de l'exercice, passer du temps en famille, voir le côté amusant de la vie ou faire de la méditation. Selon elle, il faut trouver ce qui fonctionne le mieux pour soi, et elle ajoute que la camaraderie au travail et une pause d'une demi-heure le midi lui permettent de reprendre des forces et de passer à travers toutes les épreuves. «Je m'éloigne du bureau pour changer d'air, précise-t-elle. Une courte pause peut aider à refaire le plein.» Elle regrette la disparition des pauses dans les emplois du temps très chargés d'aujourd'hui, qui permettraient aux personnes d'échanger et d'obtenir l'opinion des autres sur certains problèmes.

Bien que M. Jetha, notre jeune étudiant, affirme qu'il désire en savoir davantage sur l'argent afin de pouvoir l'utiliser à son avantage, ce n'est pas la paye qui motive les CA prospères, mais le travail. «Oui, ils sont bien payés, reprend Michele Wood-Tweel, mais c'est le fruit de leur labour.»

Leur grande fierté à l'égard de leur profession et de leur collectivité les stimule dans leur travail et leur vie quotidienne. Le CA Mike Gooley en est la preuve. Vice-président de Robert Half Canada, il fait du bénévolat auprès de Meals on Wheels et est membre de Hockey with Heart, un groupe de joueurs de hockey d'Unionville (Ontario) qui consacrent du temps, de l'argent de même que des ressources à divers organismes de bienfaisance, notamment la banque alimentaire de Markham ainsi que la Fondation Rêves d'Enfants.

«Redonner à la collectivité me procure beaucoup de fierté», dit-il dans son bureau de Bay Street, à Toronto, où il exerce des responsabilités de gestion au sein des finances, de la comptabilité, de la recherche de cadres et des services financiers de la société de recrutement. «Les CA sont souvent engagés dans leur collectivité et dans des organismes de bienfaisance. Je crois que c'est une des caractéristiques qui permet à certains de nos pairs de se distinguer et d'être des super CA.» Même si Mike Gooley considère l'éducation comme la base d'une carrière dans les affaires, il croit que les compétences générales sont tout aussi importantes pour l'avancement de la carrière. «Savoir gérer les ressources humaines est une qualité essentielle pour tout professionnel du secteur financier qui cherche à gravir les échelons, ajoute-t-il. Les compétences générales, c'est-à-dire le leadership, la négociation, la communication et les relations interpersonnelles) sont de la plus haute importance.» Il précise que s'il est chez Robert Half depuis plus de neuf ans, c'est particulièrement en raison de ces compétences. Chez Robert Half, les qualités idéales d'un candidat dépendent de ce que l'employeur

Les ingrédients pour devenir un super CA

- Excellentes aptitudes en communication
- Attitude proactive
- Volonté de demeurer au fait des nouvelles tendances et de se perfectionner sur le plan professionnel
- Solides valeurs éthiques
- Aptitudes de chef : donner des instructions claires, inspirer et motiver les autres
- Dévouement
- Efforts pour devenir un expert dans son domaine
- Capacité d'avoir une vue d'ensemble et de mettre les choses en perspective
- Respect de la part des collègues et des clients
- Habileté à trouver des solutions
- Sens de l'humour
- Discernement

recherche. «Tout dépend également du rôle à jouer, ajoute Mike Gooley. Par exemple, un contrôleur doit avoir de meilleures aptitudes en leadership et en relations interpersonnelles qu'un comptable principal.» Même si d'excellentes compétences en comptabilité sont essentielles, ce sont les forces personnelles qui contribuent à trouver le bon candidat pour chaque poste.

«Nos clients nous disent que nous ne sommes pas des CA comme les autres», raconte John Chisholm, de SB Partners LLP, à Burlington (Ontario). Ce cabinet de 52 comptables, dont neuf associés, offre des services aux propriétaires d'entreprise de Mississauga et de la région du Niagara. John Chisholm, chef de la direction et associé, croit que l'attitude proactive du cabinet leur a permis d'acquérir cette réputation peu commune. «Les clients veulent que les CA leur fassent des recommandations et leur présentent les possibilités», dit-il. Le fait de prendre des initiatives a aussi aidé SB Partners à se distinguer. «Depuis longtemps, explique Joe Schlett, président du conseil et associé, nous mettons en œuvre certains programmes proactifs pour nos clients des petites entreprises.» Par exemple, le cabinet offre gratuitement à ses clients des séminaires et des séances de formation qui vont au-delà des sujets de base de la comptabilité et de la fiscalité.

Un des défis les plus importants auxquels sont confrontés les CA est la communication de leurs idées aux clients, de manière compréhensible. «Cette aptitude à communiquer est une compétence à part entière, affirme John Chisholm. Il ne faut pas sous-estimer les clients. Vous devez adapter le niveau des explications en fonction du client.» De plus, M. Chisholm croit qu'il est essentiel d'avoir le sens de l'humour. «Cette qualité est utile dans les situations stressantes et lorsqu'on travaille dans des délais serrés. Elle vous aide à prendre du recul.» Il a eu recours à l'humour pour relâcher la pression dans une réunion stressante avec un client ou pour aider son personnel à se détendre après une réunion éprouvante. «Nous prenons notre profession au sérieux, mais l'humour nous rend plus humains.»

Selon Lisa Schoenberger, directrice principale, de nombreuses personnes qui excellent dans la profession projettent une image d'efficacité, qu'elle décrit comme un «je ne sais quoi» qui les dis-

tingue. «Elles sont charismatiques, prêtes à prendre des risques et constamment à l'affût d'occasions de faire progresser leur carrière», explique cette mentor et conseillère d'étudiants. Ces CA retiennent l'attention par leur simple présence et inspirent confiance à leurs collègues, aux membres de leur équipe, aux clients et à la collectivité. Lisa Schoenberger dit qu'ils n'ont pas peur d'exprimer leur opinion. «C'est important, car cela en dit long sur ce que vous êtes.»

Lorsque Maj-Lis Vettoretti réalise des entrevues au cabinet torontois Shimmerman Penn LLP, elle préfère les candidats qui n'ont pas la langue dans leur poche. «Je recherche une certaine énergie qui se dégage de la conversation, explique cette CA et associée. Les candidats doivent être capables d'offrir des réponses assez élaborées à mes questions.» Elle tente de déceler diverses forces : compétences techniques, aptitudes en matière de communication et de relations, et volonté d'apprendre et de demeurer au fait des normes professionnelles en constante évolution.

Elle recherche aussi des candidats ayant une bonne idée de leur plan de carrière et démontrant des aptitudes pour le travail d'équipe et un esprit d'initiative. «Les super CA doivent être capables d'appliquer leurs connaissances dans des situations propres à chaque client et de proposer des solutions créatives et efficaces, ajoute-t-elle. Ils doivent pouvoir communiquer des idées de manière claire pour le client, être à l'écoute de ses exigences et prévoir ses besoins futurs.»

Quels sont les conseils de Cindy Kottoor pour aider notre jeune Colin et ses collègues de classe à briller dans leur domaine? «Prenez des cours pour perfectionner vos compétences générales, recommande-t-elle, notamment en communication orale et en écoute active. D'excellentes compétences rédactionnelles sont aussi indispensables.» Elle suggère de se trouver un ou deux mentors, et de miser sur le réseautage. «Les personnes que vous rencontrez dans votre parcours scolaire et professionnel peuvent être d'excellentes ressources pour faire progresser votre carrière, souligne-t-elle. Établissez des relations et gardez le contact avec ces personnes.»

En se fondant sur son expérience personnelle, même s'il estime que travailler dans un grand cabinet présente certains avantages, Marc Belaiche considère qu'il est peut-être préférable pour les étudiants de commencer leur carrière dans un petit ou moyen cabinet. «Je n'ai pas appris grand-chose au bureau du centre-ville de Toronto de KPMG, observe-t-il, car je n'avais accès qu'à une infime partie de chaque client. Lorsque je suis passé à un bureau plus pe-

tit, j'ai apprécié de pouvoir traiter directement avec les propriétaires d'entreprise. Il n'y a rien de tel qu'une expérience pratique dans le cadre de petites missions d'audit ou d'examen. Vous êtes ainsi exposé à toutes les facettes d'une entreprise et vous travaillez avec une personne qui veut vraiment que vous lui prêtiez main-forte.»

«Les super CA ne se contentent pas de décrocher un diplôme, soutient Ruben Jeffery. Ils savent qu'il ne s'agit que d'une première étape en vue d'une carrière fructueuse et ils comprennent que leur apprentissage est le travail de toute une vie.»

Lorie Murdoch est rédactrice pigiste à Hamilton, en Ontario.



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

Réservé aux CA, le service **CA Recherche Plus** vous offre :

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

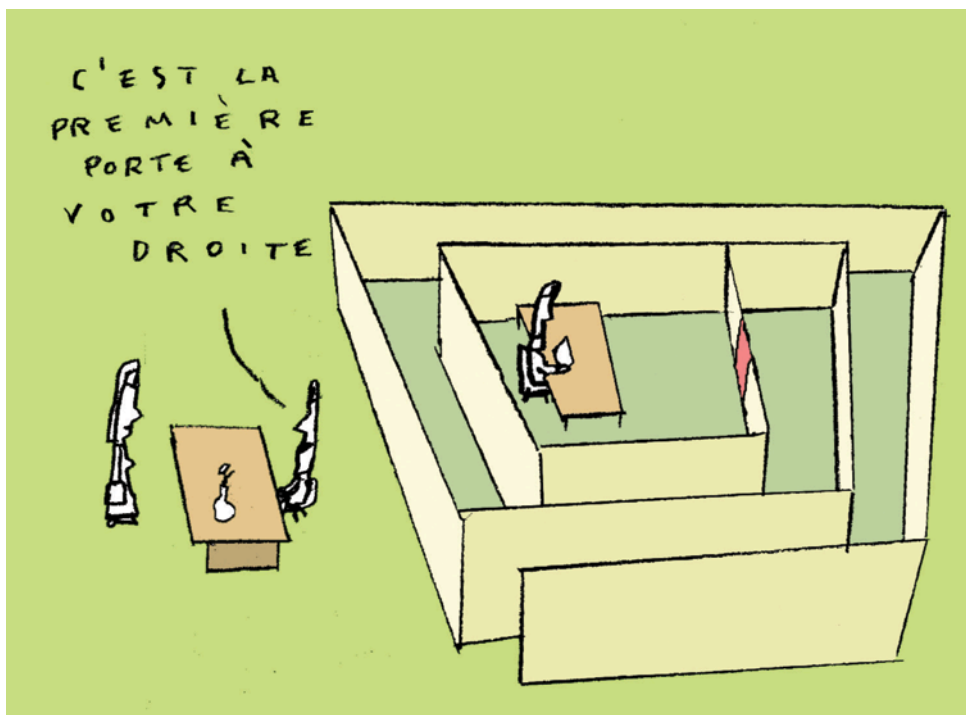
Rendez-vous à www.caresearchplus.com dès aujourd'hui pour vous inscrire sans frais à une période d'essai gratuite.

CA Recherche Plus
Votre bibliothèque financière et économique en ligne

CA Comptables agréés du Canada

Une réforme souhaitable

Une modification des règles de l'ARC contribuerait à réduire les délais de règlements des différends



Le règlement précoce des différends de nature fiscale est avantageux pour toutes les parties concernées car il minimise l'incertitude et réduit le temps et les coûts qu'il faut autrement y consacrer.

Pour cette raison, comme bonne pratique de gestion, l'Agence du revenu du Canada (ARC) favorise généralement la prise en compte de propositions de règlement à chacune des étapes du processus de cotisation, d'opposition et d'appel, et ce, le plus rapidement possible. Cependant, certains obstacles sérieux nuisent au règlement des cas au Canada.

On trouve sur le site Web de l'ARC la politique de règlement des différends de la Direction générale des appels. On y indique qu'en général, c'est pour les différends concernant les faits plutôt que les questions d'interprétation que les règlements sont généralement les plus appropriés. Les différends concernant les faits découlent habituellement de

divergences d'opinions sur la nature d'une dépense, la date d'un événement ou le montant d'un élément, comme la juste valeur de marché d'un bien ou la valeur d'un avantage.

Pour être acceptable pour l'ARC, le règlement doit être fondé sur des principes, ce qui signifie qu'il doit être justifié en droit et compatible avec les politiques de cotisation et les bulletins d'interprétation. L'ARC ne conclut pas de règlements arbitraires ou fondés sur un compromis.

C'est que les lois fédérales que l'ARC administre, y compris la *Loi de l'impôt sur le revenu* et la *Loi sur la taxe d'accise*, exigent du ministre qu'il établisse la cotisation conformément à la loi. Ces lois ne contiennent aucune disposition qui permettrait au ministre d'exercer son pouvoir discrétionnaire pour établir la cotisation et recouvrer l'impôt.

Les tribunaux canadiens ont aussi confirmé l'idée que «le ministre a l'obligation, aux termes de la loi, de fixer le montant de l'impôt exigible d'après les faits qu'il établit et en conformité de son interprétation de la loi.

«Il s'ensuit qu'il ne peut établir une cotisation pour un certain montant fixé afin de donner effet à un compromis». Ils sont même allés plus loin en précisant que «la convention par laquelle le ministre accepterait d'établir une cotisation aux fins de l'impôt sur le revenu autrement que suivant la loi serait... illicite».

À l'opposé, les lois fiscales aux États-Unis et au Royaume-Uni accordent un tel pouvoir discrétionnaire à l'*Internal Revenue Service* (IRS) et aux *Her Majesty's Revenue and Customs* (HMRC), respectivement. L'IRS et les HMRC ont fréquemment recours à leur pouvoir de négocier des compromis avec les contribuables, tant sur le plan individuel que collectif, par exemple, dans les cas d'amnisties générales. Ils peuvent aussi adopter une approche fondée sur les «risques liés au litige» dans les négociations visant la détermination du montant d'un règlement donné, en évaluant les chances d'obtenir gain de cause devant les tribunaux.

Même au Canada, certaines lois fiscales provinciales accordent au ministre un certain pouvoir discrétionnaire dans la détermination de l'impôt à payer et la décision de prendre des mesures de recouvrement. Mentionnons, entre autres, la *Loi sur l'imposition des corporations* de l'Ontario, qui, depuis 2009, est administrée par l'ARC pour le compte du gouvernement ontarien.

Par ailleurs, certains jugent pertinente la limitation de la capacité de l'ARC de régler les différends fiscaux afin d'assurer ainsi une application uniforme des lois fiscales et une équité dans leur administration parce que les contribuables, dans des circonstances semblables, sont traités de façon équitable. Autrement dit, peu importe qu'ils se soient conformés volontairement ou qu'ils soient visés par une nouvelle cotisation, le montant d'impôt exigible est le même en bout de ligne. Les contribuables qui reçoivent une nouvelle cotisation et qui paient donc l'impôt plus tard s'exposent aussi à des intérêts appropriés et parfois à des pénalités. On peut aussi dire que l'actuel processus d'avis d'opposition et d'appel se révèle efficient et efficace.

Traditionnellement, la Direction générale des appels de l'ARC (ci-après la «Direction générale») reçoit annuellement entre 60 000 et 70 000 avis d'opposition de la part des contribuables qu'elle traite pour la plupart. Environ 92 % des cas font l'objet d'une décision administrative à l'étape des oppositions en appel. Des 8 % restants, environ un tiers fait l'objet d'un règlement, un autre tiers est abandonné par les contribuables avant le procès et seulement le tiers qui reste (soit environ 3 % des oppositions originales) se retrouve devant la Cour canadienne de l'impôt.

Cette situation a toutefois commencé à changer au cours des dernières années. Selon un récent article du *Globe and Mail*, depuis 2003, l'ARC a vérifié et émis de nouvelles cotisations à plus de 170 000 contribuables ayant participé à des arrangements de dons utilisés comme abris fiscaux qui avaient fait l'objet d'une commercialisation de masse par des promoteurs ayant fait miroiter l'obtention de reçus pour dons et de remboursements d'impôt supérieurs au montant du don original.

L'ARC a refusé la déduction de l'excédent du montant du don original en ce qui concerne la quasi-totalité des demandes de déduction pour ces dons gonflés. Un grand nombre des contribuables qui ont reçu une nouvelle cotisation ont par la suite produit des

avis d'opposition auprès de la Direction générale. Dans le passé, la Direction générale a réussi à gérer le traitement de volumes élevés d'oppositions portant sur une même question et susceptibles d'avoir une incidence à l'échelle du pays (par exemple, la question des rajustements paritaires).

La formule est simple : les bureaux locaux renvoient les oppositions au siège social pour que leur traitement soit centralisé. Un nombre limité d'oppositions sont confirmées et les autres demeurent en suspens. Un cas est sélectionné pour litige avec le consentement du représentant du groupe de contribuables se trouvant dans des circonstances semblables concernant les questions en cause; et les autres membres du groupe sont liés par la décision du tribunal.

Cette façon de faire n'a pas fonctionné dans le cas qui nous occupe parce que les promoteurs disposent de ressources considérables en matière de litige et que les contribuables n'étaient pas prêts à accepter d'être liés par les jugements défavorables des tribunaux (la Couronne a obtenu gain de cause dans tous les cas).

La Direction générale a dû réaffecter des ressources substantielles au traitement de ce volume élevé de cas, ce qui a eu une incidence sur sa capacité de maintenir la qualité des services pour d'autres oppositions.

La Direction générale des appels de l'ARC [...] reçoit annuellement entre 60 000 et 70 000 avis d'opposition de la part des contribuables.

Un autre changement survenu récemment est la hausse continue du coût des litiges en matière fiscale, tant pour l'ARC que pour le ministère de la Justice, qui est liée à l'augmentation du nombre et de la complexité des affaires judiciaires. Et tout porte à croire que les coûts pourraient continuer à augmenter.

Qu'on en juge : traditionnellement, dans le domaine des prix de transfert, les cas étaient réglés au moyen de la procédure d'accord amiable prévue dans les conventions fiscales bilatérales visant à éliminer la double imposition, sans qu'il soit nécessaire d'en référer à la Direction générale et à la Cour canadienne de l'impôt pour la résolution des différends. Cependant, à l'heure actuelle, un certain nombre d'affaires sont portées devant la Direction générale, la Cour canadienne de l'impôt et au-delà (p. ex., *GlaxoSmithKline c. la Reine* 2008 et *GE Capital Canada c. la Reine*, 2009). La durée de ces causes risque d'être longue, les deux parties comptant largement sur les témoignages coûteux de leurs experts. Ultiment, ces causes n'enrichissent guère la jurisprudence car elles ont tendance à reposer sur des faits plutôt que sur des questions d'interprétation et de droit.

En fin de compte, notamment en réponse à ces changements, la Cour canadienne de l'impôt a récemment publié un avis concernant un projet de modification qui met l'accent sur la nécessité d'assurer une utilisation maximale des avenues postérieures à l'opposition pour le règlement des affaires, notamment le recours aux conférences préparatoires à l'audience.

Ces faits récents mettent en lumière la nécessité croissante d'une réforme qui permettrait d'éliminer les obstacles et de faciliter l'accès aux procédures de règlement.

Il importe d'élargir le bassin possible de causes pouvant faire l'objet d'un règlement afin de réduire les coûts et d'assurer que les tribunaux consacrent leur temps à l'audition des causes complexes, notamment celles qui exigent la clarification de questions de droit.

La meilleure solution consisterait à modifier la législation sur l'impôt dans le but d'accorder un pouvoir discrétionnaire au ministre en ce qui concerne l'établissement des cotisations et le recouvrement de l'impôt. Cette solution avait déjà été proposée en 1997 dans un rapport au ministre des Finances, des variations à cet effet ont été proposées récemment par un certain nombre d'auteurs. Il n'a jamais été donné suite à cette recommandation. À défaut, existe-t-il un moyen de mettre en place rapidement une réforme administrative plus modeste qui améliorerait immédiatement les perspectives de règlement? Un tel moyen existe et son application touche un secteur où le ministre a déjà un pouvoir discrétionnaire.

Le paragraphe 220(3.1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* donne en effet au ministre du Revenu national le pouvoir de renoncer à toute ou partie d'un montant de pénalité ou d'intérêts payable par ailleurs en application de la loi, sous réserve d'une période de prescription de dix ans. Ce type de disposition appartient à la catégorie des dispositions d'allègement pour les contribuables (anciennement connues sous le nom de «dispositions d'équité»). (De la même façon, l'article 2281 de la *Loi sur la taxe d'accise* donne au ministre le pouvoir de renoncer aux pénalités et aux intérêts payables en vertu de l'article 280 de la loi.)

La politique administrative de l'ARC fixe les circonstances dans lesquelles la renonciation aux pénalités et aux intérêts peut être accordée. Il s'agit, entre autres, de circonstances exceptionnelles comme une catastrophe naturelle ou une maladie grave, des actions de l'ARC, l'incapacité du contribuable de payer ou des difficultés financières. La politique prévoit aussi que «le ministre peut également accorder un allègement même si la situation du contribuable ne se trouve pas parmi les situations mentionnées».

À l'heure actuelle, l'ARC a pour politique officielle de ne pas déterminer le montant des pénalités et des intérêts dans le cadre de la négociation d'un règlement. Ainsi, «une demande d'annulation des pénalités et des intérêts (...) liée à une cotisation faisant l'objet d'une opposition ou d'un appel peut être examinée et une décision informelle peut être communiquée au contribuable. Cependant, une décision finale quant à la demande d'allègement du contribuable sera mise en suspens jusqu'au règlement de l'opposition ou de l'appel ou jusqu'à l'expiration de tous les droits d'interjeter

appel». De même, «les contribuables ne devraient pas utiliser la capacité de l'ARC de renoncer ou d'annuler les pénalités et les intérêts comme un moyen de réduire ou de régler de façon arbitraire leur impôt à payer». Cette position de principe représente un obstacle majeur à la résolution de différends de nature fiscale au moyen d'un règlement, en particulier pour les différends de longue date où le montant cumulatif des intérêts à payer peut être égal ou supérieur à la facture d'impôt.

L'ARC établit avec raison une distinction entre les montants d'impôt et d'intérêt en cause, mais la plupart des contribuables ne le font pas. Pour eux, la question pertinente à régler dans un différend de nature fiscale est beaucoup plus simple : quel est le montant total exigible et comment le minimiser? Ne pas connaître ce montant avec certitude avant la signature du règlement constitue une lacune sérieuse (notamment parce que les pénalités et les intérêts ne sont pas déductibles), alors que l'inverse faciliterait le processus.

Aucun obstacle juridique n'empêche l'ARC de modifier sa politique actuelle pour permettre la détermination des pénalités et des intérêts dans le cadre des discussions en vue d'un règlement. Il faudrait seulement une intégration et une coordination plus étroites de la prise de décisions entre le processus d'octroi d'un al-

La meilleure solution consisterait à modifier la législation sur l'impôt dans le but d'accorder un pouvoir discrétionnaire au ministre.

lèvement et le processus d'opposition / de règlement. Lorsqu'il y a des discussions en vue d'un règlement, les décisions d'accorder un allègement devraient être prises plus tôt que ce qui se produit actuellement afin que les résultats puissent être pris en considération. Sans de telles discussions, la décision relative à la demande d'allègement pourrait être rendue une fois que l'opposition ou l'appel est réglé, comme c'est actuellement le cas.

En plus d'accroître la probabilité d'un règlement, l'octroi d'un allègement au contribuable pourrait aussi entraîner des économies. Par exemple, la décision d'accorder un allègement prise plus tôt et acceptée par le contribuable dans le cadre d'un règlement pourrait réduire l'exercice de droits de recours subséquents, y compris un deuxième examen administratif et la demande de contrôle judiciaire de la décision devant la Cour fédérale pour déterminer si le ministre a exercé son pouvoir discrétionnaire de façon appropriée. L'ARC pourrait aussi établir des balises si elle sentait le besoin de protéger l'intégrité des processus de règlement et d'allègement pour les contribuables, par exemple en fixant des critères explicites pour empêcher certains types de différends de faire l'objet d'un règlement ou d'un allègement.

Fred O'Riordan est conseiller national, Services de fiscalité de Ernst & Young LLP à Ottawa et ancien sous-commissaire, à la Direction générale des appels de l'ARC.

Jay A. Hutchison est associé directeur, fiscalité chez Ernst & Young Canada, et il dirige cette rubrique.

Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de 78 000 lecteurs

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

Cartes prépayées et tricheurs

Les trafiquants de drogue, les terroristes et d'autres criminels ont trouvé un moyen simple et ingénieux de blanchir de l'argent

Ronnie gardait trop d'argent sous son lit. Ce petit trafiquant de drogue (dont le nom est fictif et regroupe en fait plusieurs cas de trafic de stupéfiants) cachait, dans un compartiment aménagé

sous son lit, les profits considérables tirés de ses activités illégales. Le compartiment était plein de billets de banque, surtout des coupures de vingt, de dix et de cinq dollars.

Après avoir obtenu son M.B.A., Ronnie s'était vite rendu compte qu'il détestait travailler dans un bureau. Il décida alors de devenir le fournisseur direct de consommateurs de marijuana après avoir entendu des amis appartenant à la classe moyenne se plaindre de la difficulté de se procurer la drogue sans courir de risques.

Ronnie ne vendait qu'à des gens qu'il connaissait bien ou qui lui étaient recommandés par quelqu'un de confiance. Ses propres fournisseurs étaient deux cousins qui faisaient la culture de l'herbe sur une terre agricole dont ils étaient

propriétaires dans une région isolée. Ronnie acheta une fourgonnette qui avait l'air d'un véhicule de livraison. Il enfilait un uniforme sans identification et portait un sac à l'épaule, ce qui lui donnait l'allure d'un employé d'une entreprise de messagerie.

Ses clients recevaient leurs livraisons de drogue à domicile ou au travail. Après moins d'un an d'activité, Ronnie avait établi sa clientèle, qu'il servait jusqu'à dix heures par jour, cinq jours par semaine. L'argent s'accumulant rapidement, Ronnie réalisa qu'il lui fallait le blanchir.

Il savait qu'il pouvait déposer jusqu'à 10 000 \$ en espèces dans son compte de banque sans que l'opération ne doive être signalée au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE). Cet organisme gouvernemental indépendant créé en 2000 vise à déceler et à prévenir le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes. Toutefois, Ronnie savait aussi qu'un employé de banque ayant du flair pourrait se dire qu'un client faisant régulièrement de gros dépôts en espèces n'est peut-être pas blanc comme neige. Il ne pouvait pas courir ce risque.

Il a trouvé une solution sûre à son problème en lisant un article décrivant la prolifération des cartes prépayées de débit et de fidélité, aussi appelées cartes à valeur stockée. Ces cartes, rapportait l'article, pouvaient être achetées auprès des banques, des services d'encaissement de chèques, de Western Union, des casinos et d'autres sources, sans qu'on demande de pièces d'identité et sans qu'on doive laisser de trace papier. L'article semblait avoir été écrit pour lui. «Elles sont aussi utilisées par les trafiquants de drogue, les terroristes et d'autres individus pour blanchir de l'argent sale», y lisait-on au sujet des inconvénients de ces cartes.

Ronnie acheta donc, dans des endroits de la ville où il habitait et dans les environs, des cartes de débit prépayées qu'il approvisionnait avec de l'argent comptant. Les sommes qu'il portait sur les cartes étaient en général inférieures à 3 000 \$, mais elles étaient parfois supérieures.

S'il le désirait, il pouvait ainsi blanchir 50 000 \$ en 48 heures. Une fois les cartes chargées, il les utilisait pour régler la plupart de ses achats courants. S'il prévoyait un achat important, il accroissait



BLAIR KELLY

le solde d'une carte jusqu'à ce qu'il soit suffisant pour le régler. Il se servait également de ces cartes pour payer ses approvisionnements en herbe.

«Ces cartes sont attrayantes pour les criminels parce qu'elles offrent un degré élevé de protection de l'anonymat, sont faciles à transporter et possèdent certaines des caractéristiques des télévirements», explique Mario Possamai, spécialiste torontois de la lutte antiblanchiment et conseiller en matière de conformité et de fraude dans ce domaine. «Plus il y a de gens qui utilisent les cartes à valeur stockée pour des opérations légitimes, plus les criminels peuvent cacher leurs opérations illicites, ajoute-t-il. La situation renvoie à une citation bien connue de Mao Zedong au sujet de la guerre de guérilla : "La guérilla doit être dans la population comme un poisson dans l'eau."»

Selon les évaluations effectuées au sein de ce secteur d'activité, le nombre de transactions par cartes prépayées ne cesse d'augmenter. Dans un rapport publié en mars 2008, CANAFE estimait que le marché des cartes prépayées représenterait aux États-Unis près de 300 milliards \$ avant la fin de l'année, et rapportait que selon VISA International, ce marché atteindrait deux billions \$ US à l'échelle mondiale en 2010! Le rapport mentionnait aussi que parmi les grands commerces de détail du Canada, le pourcentage de ceux qui offraient à leurs clients des cartes prépayées, y compris des cartes-cadeaux, était passé de 53 % en 2003 à 82 % en 2005. Enfin, CANAFE signalait que les cartes portant l'identification d'un réseau comme VISA ou MasterCard connaissaient la croissance la plus rapide.

Les cartes prépayées sont attrayantes pour les criminels parce que, pour le moment, elles ne sont pas considérées comme des unités monétaires (espèces, certificats d'actions, etc.), et ne sont donc pas assujetties aux exigences en matière de déclarations de la législation antiblanchiment. Souvent, aucune pièce d'identité n'est requise pour acheter ce type de cartes, qui ne laissent pas de trace papier. À l'heure actuelle, toute personne qui entre au Canada ou aux États-Unis peut, en toute légalité, avoir le nombre de cartes prépayées qu'elle désire et portant n'importe quelle somme. Les trafiquants de drogue et les criminels liés au financement d'activités terroristes trouvent ce vide juridique extrêmement avantageux.

En mars dernier, dans le cadre d'une audience du Congrès des États-Unis, Robert Mueller, chef du FBI, déclarait : «Des enquêtes récentes relatives au blanchiment d'argent révèlent une tendance, chez les criminels, à utiliser des instruments à valeur stockée tels que les cartes-cadeaux prépayées et les cartes de débit rechargeables pour déplacer les produits de leurs activités. Cette situation a pour effet de créer un système bancaire parallèle.»

Les responsables de la base d'information BSA/AML (*Bank Secrecy Act/Anti-Money Laundering*) mise sur pied par le Federal Financial Institutions Examination Council, organisme fédéral américain œuvrant dans le secteur bancaire, avaient aussi attiré l'attention sur ce problème en 2007 : «Des trafiquants de drogue utilisent des cartes prépayées comme moyen de paiement en envoyant ces cartes à l'étranger pour régler leurs importations de drogue.» Selon CANAFE, la revente de cartes prépayées, surtout des cartes-cadeaux,

peut rapporter jusqu'à 80 % de leur valeur. Des sites comme eBay, Craigslist et divers sites d'échange de cartes ont transformé le «re-cel électronique» en un moyen très simple de blanchir de l'argent à un coût d'environ 20 %, ce qui est très inférieur à ce qu'exigent traditionnellement les receleurs. CANAFE mentionne le cas d'une bande de voleurs arrêtés en Floride, en 2007, à la suite de l'achat de cartes-cadeaux d'une valeur totale de 24 000 \$US dans un magasin Wal-Mart de Gainesville (Floride), et de 18 000 \$US dans un autre Wal-Mart. L'organisme rapporte aussi que, selon des experts britanniques, les cartes prépayées servent au financement des activités de groupes terroristes.

La popularité des cartes prépayées auprès des détaillants et des consommateurs est facile à comprendre. Les détaillants qui vendent des cartes de crédit prépayées touchent des frais pour chaque carte ou des frais annuels. Même si ces cartes n'offrent pas de crédit, puisque la somme disponible a déjà été versée au commerçant par l'acheteur, le détenteur a l'impression qu'il s'agit de cartes de crédit, surtout dans le cas de celles affiliées à VISA et à MasterCard. Le risque de défaut de paiement est inexistant. Les cartes de débit prépayées comportent elles aussi des frais pour le consommateur, mais ne présentent aucun risque pour le commerçant.

Parmi les grands commerces de détail au Canada, le pourcentage de ceux qui offraient des cartes prépayées [...] était passé de 53 % en 2003 à 82 % en 2005.

On peut obtenir bon nombre de ces cartes en faisant la demande en ligne. Les consommateurs, souvent accablés de dettes, incapables d'obtenir une carte de crédit traditionnelle ou soucieux de demeurer maîtres des dettes contractées au moyen de cartes de crédit peuvent penser que ces cartes leur donnent accès au crédit, ou y voir un moyen de restreindre leurs habitudes de consommation.

Les cartes prépayées de débit et de crédit sont appelées «cartes à utilisation libre». On peut les utiliser pour n'importe quel type d'achat et n'importe où. On appelle «cartes à utilisation restreinte» celles émises par une seule entreprise (ou un seul centre commercial) et qui ne peuvent être utilisées ailleurs que dans les endroits autorisés par l'émetteur. Il s'agit en général de cartes d'appel prépayées ou de cartes-cadeaux. Elles sont fort prisées par les détaillants, car bon nombre des bénéficiaires s'en servent pour acheter des articles dont le prix est supérieur à la somme chargée sur la carte-cadeau. De plus, on peut recharger la plupart des cartes à utilisation libre ou restreinte.

Dans le rapport de CANAFE publié en 2008, on donne des exemples de cartes à utilisation restreinte. Au Canada, la Compagnie de la Baie d'Hudson offre des cartes-cadeaux prépayées rechargeables, sans limite sur le chargement autorisé. Wal-Mart Canada offre, sur son site Web, des cartes prépayées rechargeables que le consommateur peut utiliser dans ses magasins. Les casinos du Québec offrent des cartes électroniques Texas Hold'em. On charge la carte à la cage du caissier, et tout gain est porté sur la carte. Pour se faire payer, il faut retourner à la cage du caissier. Des cartes de casino à utilisation restreinte existent aussi en Afrique du Sud, aux États-

Unis ainsi qu'en Europe, précise le rapport. Dans certains cas, des banques provisionnent des cartes prépayées sans que le consommateur ait conscience de leur intervention.

«Mentionnons, à titre d'exemple, la carte MiCash/The Home Depot, proposée aux Latino-Américains à Tampa, en Floride, ainsi qu'à Washington», écrit Steve Cocheo, directeur de la rédaction du *ABA Journal*, bulletin de l'association du Barreau américain. «Il s'agit d'une carte de débit rechargeable qui sert aussi de carte de guichet automatique ou de carte d'appel, et qui peut être envoyée à un parent à l'étranger, explique-t-il. Les cartes sont émises par paires, et chaque utilisateur possède un NIP et un mot de passe. La carte est émise, non pas par les deux entreprises dont elle porte les marques conjointes, mais par la MetaBank, une banque d'épargne forte d'un actif de 494,6 millions de dollars US ayant son siège social à Storm Lake, en Iowa. La société-mère, Meta Financial Group, émet des cartes prépayées dans le cadre de plus de 500 programmes, un secteur d'activité de sa division Meta Payment Systems.»

Même si les organismes veillant à l'application de la loi sur bien informés sur l'utilisation faite par les criminels des cartes prépayées, aucune loi n'a jusqu'ici été mise en place pour lutter contre le problème. Un article de Reuters de mars 2010 mentionne qu'en 2009, les sénateurs américains Joseph Lieberman et Susan Collins ont proposé un amendement pour combler le vide juridique relatif aux cartes à valeur stockée.

L'amendement a été intégré à une loi sur la responsabilité et la communication d'information touchant les cartes de crédit, sanctionnée par le président Obama le 22 mai

2009, rapporte Reuters. En vertu de cet amendement, le département du Trésor disposait d'un délai de 270 jours pour établir des règles sur la vente, l'émission, le rachat ainsi que le transport outre-frontières de cartes à valeur stockée. Le délai a expiré le 16 février 2010. L'auteur de l'article de Reuters se demandait si ce retard était dû à l'inertie bureaucratique, à une surcharge de travail au département du Trésor alors très occupé à gérer une grave crise financière, ou, selon l'expert des questions de blanchiment d'argent, Charles Intriago, à «une manifestation de la puissance malsaine du capital, des institutions financières et de leurs lobbyistes.»

La législation devrait sous peu faire l'objet de certaines modifications. Mario Possamai souhaite que la démarche soit dirigée par le Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN), un organisme du département du Trésor des États-Unis. En juillet 2010, le FinCEN a publié un projet de règlement visant à réviser les exigences de la loi sur le secret bancaire (*Bank Secrecy Act*) qui s'appliqueront aux entreprises de services monétaires au sujet des produits et services à valeur stockée. Les règles proposées mettraient en place de nombreuses mesures spécifiques ayant notamment pour effet «d'imposer des exigences en matière d'inscription aux fournisseurs d'accès prépayé, en plus d'assujettir tant les fournisseurs que les vendeurs d'accès prépayé à des règles concernant la déclaration des activités douteuses et la tenue de dossiers de renseignements sur les clients, ainsi qu'à de nouvelles exigences relatives à la tenue de registres sur les opérations effectuées».

Notons que certaines exigences des nouvelles règles du FinCEN ne s'appliqueraient pas dans le cas de catégories spécifiques de pro-

duits et de services d'accès prépayé présentant un risque plus faible de blanchiment et de financement d'activités terroristes. Une autre proposition dans le cadre de la révision du *Bank Secrecy Act* serait de remplacer l'expression carte à valeur stockée (*stored-value card*) par celle de carte à accès prépayé (*prepaid access card*). Au moment de rédiger ces lignes, les modifications proposées avaient fait l'objet de communications visant à solliciter des commentaires, mais elles n'étaient pas encore mises en œuvre.

Selon un porte-parole de CANAFE, aucune législation de ce type n'est envisagée au Canada en ce moment. Si les États-Unis adoptent de nouvelles règles, il est probable que le Canada emboîtera le pas, estime Mario Possamai. «Avec le temps, cela devrait avoir un effet d'entraînement et amener d'autres pays à se doter de dispositifs réglementaires similaires, tout comme la mise en place de contrôles des mouvements transfrontaliers d'espèces a commencé aux États-Unis et s'est ensuite étendue à d'autres pays, dont le Canada, explique-t-il. Cependant, cela n'éliminera pas nécessairement les risques de blanchiment d'argent que posent les cartes à valeur stockée, pas plus que le resserrement des contrôles sur les mouvements transfrontaliers d'espèces n'a éliminé cette pratique dans la sphère économique illicite. Tant que les cartes à valeur stockée

Les cartes prépayées sont attrayantes pour les criminels parce que, pour le moment, elles ne sont pas considérées comme des unités monétaires.

seront attrayantes pour les criminels, ceux-ci trouveront des façons novatrices de s'en servir à des fins malhonnêtes.» Toutefois, l'utilisation de ces cartes fait l'objet de certaines restrictions. Par exemple, l'Australian Institute for Criminology note, à propos de la carte Cash Passport de Travelex, qu'en Australie, «le solde de la carte ne peut en aucun moment dépasser 10 000 \$A (dollars australiens); que la somme maximale pouvant être chargée sur la carte sur 12 mois est de 45 000 \$A; que le total des retraits par guichet automatique au cours d'une période de 24 heures ne peut dépasser 6 000 \$A; et qu'un maximum de deux cartes peuvent être émises pour la même source de fonds.» Au Canada, Western Union fixe à 950 \$ le montant maximal pouvant être chargé quotidiennement sur une carte. Dans le cas de la carte MasterCard BMO pour voyage prépayé, le solde disponible ne peut dépasser 10 000 \$.

Une personne dont le profil ressemble à celui de Ronnie ne devrait pas s'inquiéter d'éventuelles modifications de la législation relative à l'utilisation de cartes prépayées pour le blanchiment d'argent. Toutefois, pour les trafiquants de drogue à grande échelle ou les financiers du terrorisme, l'entrée en vigueur de nouvelles règles pourrait donner des résultats. Le blanchiment d'argent ne disparaîtra pas, mais le fait de freiner cette activité ou de la rendre plus difficile est une forme de victoire, à laquelle doivent aspirer toutes les parties engagées dans la lutte contre ce fléau.

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

Un démarrage crucial

Les adoptants du passage aux IFRS, qui ont accompli un travail considérable, doivent garder la cadence en ce début déterminant



Le passage tant attendu aux Normes internationales d'information financière (IFRS) au Canada s'est enfin concrétisé. Les IFRS sont devenues les principes comptables généralement reconnus du Canada pour la plupart des sociétés ouvertes, en ce qui concerne les exercices ouverts depuis le 1^{er} janvier dernier.

Malgré tout, les experts conseillent aux adoptants de ne pas relâcher leur vigilance dans les premières journées de cette nouvelle ère de l'information financière.

Le passage a donné lieu à une somme considérable de travaux préparatoires, mais, comme le rappelle Gordon Beal, directeur de projets ainsi que responsable du passage aux IFRS à l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) au siège social de Toronto, «les adoptants ne devraient pas considérer le projet comme achevé avant d'avoir mis en place des processus permanents et communiqué leur démarche aux investisseurs».

«Lorsque les investisseurs examineront leurs rapports

financiers du premier trimestre de 2011, ils voudront savoir, sur le plan des différences entre la période considérée et la période précédente, «dans quelle mesure ces différences découlent de questions d'exploitation réelles, et dans quelle mesure peut-on les attribuer aux changements de langage comptable entre les IFRS et les anciens PCGR canadiens?»», précise Chris Hicks, directeur de projets au service Orientation et soutien à l'ICCA et rédacteur de la brochure *Le passage aux IFRS – Guide pour les utilisateurs de rapports financiers*.

«C'est la raison pour laquelle il importe que les préparateurs communiquent l'incidence du passage aux investisseurs», insiste M. Hicks, en ajoutant que l'omission de cette information aura pour effet d'augmenter le niveau d'incertitude relative à l'information financière de l'entité, une conséquence peu appréciée des investisseurs.

Certains groupes de parties prenantes externes clés doivent être tenus informés des faits nouveaux concernant les IFRS, y compris les investisseurs, les analystes sectoriels, les auditeurs, les autorités de réglementation, les banquiers de même que les créanciers. Le temps presse!

La plupart des entités dont l'exercice coïncide avec l'année civile devront, à titre d'exemple, préparer leurs résultats du premier trimestre en IFRS au 31 mars 2011, et ainsi fournir aux parties prenantes une première image complète de la présentation selon le nouveau régime. Ces premiers rapports trimestriels seront publiés seulement quelques semaines après les rapports annuels de 2010 établis selon les anciens PCGR.

«La façon dont nous présenterons les activités d'exploitation sera passablement différente selon les IFRS. Il faut donc comprendre ces différences afin d'être en mesure d'interpréter nos résultats», souligne Éric Bouchard, directeur de l'information financière chez Bombardier Inc. à Montréal. Il explique par ailleurs que les efforts de son entreprise au chapitre des relations avec les investisseurs ont commencé dès le début du processus d'adoption des IFRS.

Les parties prenantes doivent comprendre que l'évaluation et la présentation financière des différents actifs, passifs, produits, charges de même que les flux de trésorerie sont susceptibles d'être touchées par les IFRS. À titre d'exemple, «dans certaines situations, une entité pourrait devoir consolider un élément selon les IFRS qu'elle n'était pas tenue de consolider selon les anciens PCGR, ou bien il faudrait tenir compte d'une modification de la méthode comptable appliquée à la constatation des produits selon les IFRS, ou enfin, l'entité pourrait devoir aborder différemment la dépréciation des actifs selon les IFRS», explique M. Hicks.

L'ampleur de l'incidence du passage variera d'une entreprise à l'autre. «Prenons l'exemple d'une fiducie de placement immobilier qui, selon les anciens PCGR, comptabilisait ses immeubles de placement au coût. Selon les IFRS, l'entité peut désormais les comptabiliser à la juste valeur. Si elle choisit cette option, l'image présentée par l'état de la situation financière sera alors fort différente, et se traduira probablement par une augmentation considérable de la valeur des immeubles et une variation correspondante des capitaux propres», précise M. Hicks.

Certains changements en matière d'information pourraient avoir des conséquences fâcheuses si les investisseurs et les autres parties prenantes ne comprennent pas les informations et en font de ce fait une interprétation erronée. Si, par exemple, la valeur des actifs est diminuée considérablement par suite du passage aux IFRS, cela pourrait être interprété à tort comme une chute de la performance financière et entraîner un mouvement à la baisse du cours de l'action de l'entité. «Même s'il n'y a aucun changement dans l'environnement financier de l'entreprise, des investisseurs pourraient réagir à la fluctuation de l'évaluation, plutôt qu'à l'environnement sous-jacent», explique Peter Chant, FCA, associé du bureau national de Deloitte & Touche LLP à Toronto.

M. Chant établit une analogie avec la conversion au système métrique en 1975 au Canada. Le passage de l'échelle Fahrenheit aux degrés Celsius a entraîné un déplacement d'échelle, y compris la fixation du degré de congélation de 32 degrés Fahrenheit à zéro Celsius, avec pour résultat que des chiffres différents selon les anciennes et nouvelles échelles signifiaient la même chose. Cela ressemble, affirme-t-il, à ce qui se passe avec la transition aux IFRS.

«Pour préparer les investisseurs, mieux vaut leur communiquer les changements potentiels avant la publication des états financiers, afin qu'ils soient en mesure de comprendre si cela reflète quelque chose qui aura une incidence importante sur l'entreprise, ou s'il s'agit simplement d'une méthode différente d'évaluation et de comptabilisation qui, au bout du compte, ne se traduira pas par une variation des flux de trésorerie sous-jacents», indique Peter Chant.

De leur côté, les investisseurs et les autres parties prenantes, comme les analystes sectoriels, ont la responsabilité de se renseigner sur le basculement, de s'informer des changements susceptibles de découler des IFRS et de comprendre les questions qui devront être posées pour cerner l'origine de ces modifications.

Autrement, les investisseurs pourraient conclure que «la performance d'une entreprise s'est détériorée alors qu'en fait, elle n'a pas diminué du point de vue économique. Elle a seulement été pré-

sentée différemment dans les états financiers», précise Peter Chant.

Une information trompeuse peut coûter très cher aux investisseurs ainsi qu'aux entreprises dans lesquelles ils investissent leur argent. «Les investisseurs qui ne sont pas en mesure de distinguer les fluctuations attribuables aux activités d'exploitation de celles causées par le choix des méthodes comptables pourraient laisser cette mauvaise interprétation influencer leurs décisions d'investissement et manquer des occasions offertes sur le marché», avertit Anthony Scilipoti, CA, CPA, vice-président directeur de Veritas Investment Research Corporation à Toronto, et membre du Conseil des normes comptables du Canada.

Où les investisseurs devraient-ils puiser l'information sur le basculement?

Des informations sur les faits récents relatifs aux IFRS doivent être communiquées dans le rapport de gestion auquel sont joints les états financiers d'une entreprise ayant une obligation d'information du public.

Cette exigence, stipulée par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), a entraîné la communication d'informations de plus en plus détaillées dans la période précédant le basculement.

La plupart des entités dont l'exercice coïncide avec l'année civile devront, à titre d'exemple, préparer leurs résultats du premier trimestre en IFRS au 31 mars 2011.

En 2010, le rapport de gestion doit communiquer des éléments comme les différences importantes de méthodes comptables entre les IFRS et les anciens PCGR y compris, dans la mesure du possible, l'incidence quantitative sur l'information financière.

Lorsque l'incidence du basculement n'est pas aisément quantifiable, les ACVM suggèrent aux entreprises d'indiquer le sens de la variation. De plus, le rapport de gestion devrait traiter de toute question importante sur le plan de l'exploitation soulevée par l'adoption des IFRS par l'entreprise.

«Il est très important que, quoiqu'il se produise, nous n'ayons pas de problèmes avec les clauses restrictives, insiste Éric Bouchard, de Bombardier. Même si nous ne disposons pas encore des chiffres, nous devons nous assurer qu'ils avoisinent les seuils fixés afin de ne pas nous retrouver en situation de manquement.»

Les états financiers en IFRS du premier trimestre aideront les utilisateurs à comprendre l'incidence du basculement du fait qu'ils contiendront plusieurs rapprochements de l'information comparative selon les IFRS avec les anciens PCGR.

Pour les entreprises dont l'exercice coïncide avec l'année civile, les rapprochements porteront entre autres sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2010, au 31 décembre 2010 et au 31 mars 2010, le résultat global pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010 et le trimestre terminé le 31 mars 2010, ainsi que toute modification importante des flux de trésorerie.

Même si les états financiers du premier trimestre de 2011 fourniront de l'information sur les aspects quantitatifs du basculement, ils ne contiendront probablement pas d'explications relatives au

changement ou à l'incidence sur l'information financière sur une base continue. Il est à espérer que les entreprises fourniront ce type d'information dans leur rapport de gestion de 2011, y compris des analyses des indicateurs de performance clés dont les tendances auront subi des distorsions par suite du basculement.

De plus, les adoptants IFRS et les parties prenantes devraient aussi chercher à se renseigner en utilisant des moyens de communication moins traditionnels, comme les webinaires, les appels téléphoniques et les rencontres personnelles, pour compléter et assurer un dialogue ininterrompu.

Ce ne sont pas seulement les investisseurs, les investisseurs potentiels et les analystes sectoriels qui scrutent les résultats financiers et qui remarqueront vraisemblablement des changements liés aux IFRS. Les états financiers peuvent également revêtir une importance critique pour d'autres intervenants, notamment les banquiers. Les accords d'emprunt d'une entreprise pourraient être assortis de clauses restrictives précisant certains ratios financiers à maintenir. Les chiffres retraités pourraient présenter un risque pour ces ratios. Par conséquent, les banquiers devraient être informés des situations dans lesquelles les ratios pourraient être influencés par le basculement aux IFRS.

L'Institut canadien des relations avec les investisseurs (CIRI) encourage ses membres qui travaillent au sein d'entreprises effectuant le passage aux IFRS à participer à la démarche d'adoption. Ils seront ainsi mieux placés pour «sortir et commencer à discuter avec d'autres des IFRS et des modifications touchant leur entreprise ou leur secteur d'activité, afin de les aider tout au long de leur courbe d'apprentissage», explique le président du CIRI, Tom Enright, établi à Toronto.

«Un très grand nombre de décisions ont été prises en cours de route par les entreprises effectuant le passage aux IFRS. Le responsable des relations avec les investisseurs doit être à même de comprendre quelles étaient les possibilités offertes aux fins du passage aux IFRS, et la raison pour laquelle son entreprise a pris un certain nombre de décisions, puis pouvoir expliquer tout cela dans la collectivité», ajoute-t-il.

La pérennité est une autre priorité pour les adoptants. Gordon Beal insiste sur le fait que les adoptants IFRS ayant pris des mesures «provisaires» pour respecter les délais relatifs à la transition doivent remplacer de telles mesures dès que possible par des plans à long terme plus viables afin d'éviter des conséquences potentiel-

lement défavorables. L'un des risques associés à la mise en place de mesures provisoires concerne le fait que les professionnels responsables des relations avec les investisseurs peuvent ne pas être adéquatement mis à contribution.

«Les experts-comptables et les autres membres du personnel financier de l'organisation sont à même de conseiller les professionnels responsables des relations avec les investisseurs quant aux sujets susceptibles de devoir faire l'objet d'efforts de communication supplémentaires, indique M. Beal. Se contenter de créer des états financiers, puis laisser par la suite le responsable des communications avec les marchés se débrouiller avec cela constitue assurément une très mauvaise façon de procéder.»

Les entreprises qui tentent d'assembler le plus rapidement possible les pièces du casse-tête au cours du processus de passage aux IFRS pourraient également avoir tendance à utiliser de façon abusive les feuilles de calcul électroniques pour apporter des ajustements manuels, ce qui accroît le risque d'erreurs.

Il serait alors également nécessaire de mettre en œuvre des procédures d'audit supplémentaires afin de réduire au minimum le risque de publier des informations inexactes, ce qui exigera du temps et des dépenses supplémentaires.

Chris Hicks affirme qu'à terme, le passage aux IFRS devrait permettre d'améliorer la comparabilité de l'information financière dans un contexte mondialisé.

En outre, «lorsque des erreurs manuelles risquent de se produire, il se peut également que l'on doive retraiter les états financiers ultérieurement. Aucune entreprise ne veut avoir à retourner en arrière et à expliquer au marché qu'elle a commis une erreur. C'est véritablement une question de fiabilité et de crédibilité de l'information publiée sur les marchés», indique Gordon Beal, qui estime qu'il est préférable, pour les adoptants IFRS, d'intégrer les changements directement dans les processus automatisés de leurs systèmes comptables.

Les adoptants dont l'exercice ne coïncide pas avec l'année civile bénéficient d'un avantage temporel, mais M. Beal les avertit de ne pas sous-estimer le temps qu'il leur faudra pour opérer une transition en douceur. «Je leur conseille plutôt de profiter du délai dont ils disposent pour mettre à profit les leçons tirées par des entreprises qui fournissent déjà de l'information en IFRS.»

Le passage aux IFRS s'est avéré un projet complexe qui a nécessité des efforts considérables de toutes les parties prenantes. Chris Hicks affirme toutefois que, à terme, cela devrait permettre d'améliorer la comparabilité de l'information financière dans un contexte mondialisé «et vraisemblablement se traduire par une couverture accrue par les analystes internationaux du marché canadien, relativement petit».

Jeff Buckstein est rédacteur à Ottawa.

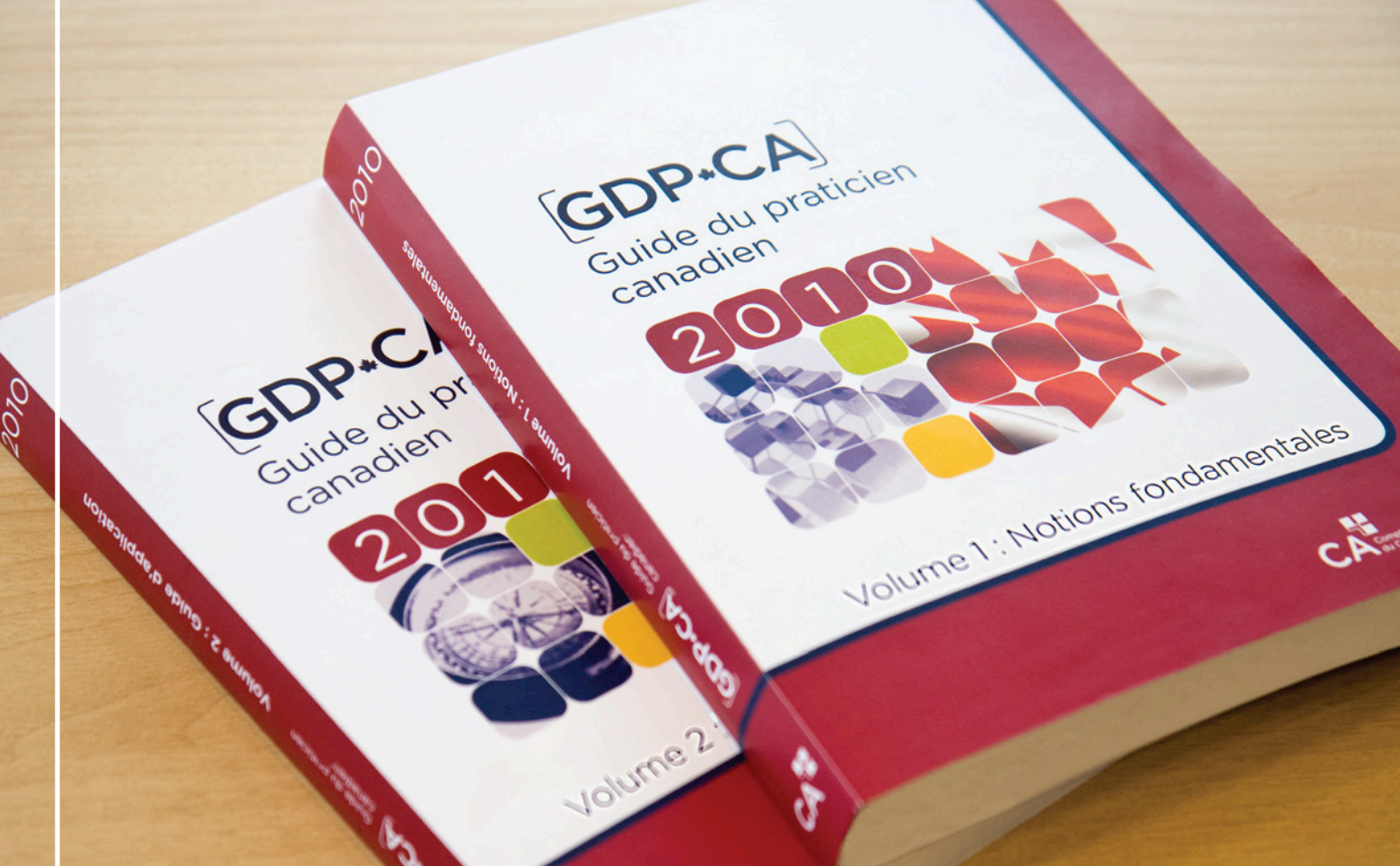
Ron Salole est vice-président, Normalisation, à l'ICCA, et il dirige cette rubrique.

Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de
78 000 lecteurs

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



Guide du praticien canadien (GDP•CA)

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

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

boutiqueCA.ca/GDPCA

DE PLUS

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



Les deux faces de la médaille

Lors de la vente d'une PME, la clause de contrepartie conditionnelle offre des avantages, mais peut présenter des écueils

Dans le cadre de la vente d'une entreprise, une clause de contrepartie conditionnelle s'entend d'une clause de révision de prix fondée sur des événements économiques futurs. Ce type de clauses

est de plus en plus en vogue dans le contexte des transactions privées de fusion et d'acquisition de petites et moyennes entreprises, et ce, pour deux raisons.

D'une part, elles permettent de se prémunir contre l'incertitude liée à l'économie et aux marchés financiers, qui peut entraîner des divergences d'opinions entre les acheteurs et les vendeurs quant à la valeur fondamentale de l'entreprise et à son potentiel de bénéfices. D'autre part, elles permettent de s'assurer la loyauté de personnes clés après la vente ou de tenir compte d'événements spécifiques qui peuvent se révéler impondérables lorsqu'il faut établir un prix forfaitaire équitable pour une entreprise.

Les clauses de contrepartie conditionnelle présentent toutefois des difficultés de taille. Leur bien-fondé ne fait aucun doute sur le plan théorique, mais dans la pratique, leur mise en œuvre et les difficultés qui se posent une fois la transaction conclue sont souvent sources de comportements dysfonctionnels, d'incertitudes, de tensions et de conflits. Le remède est souvent pire que le mal, sans compter les aspects structurels de ces clauses et les écueils courants auxquels il faut porter attention.

Motivations

Résoudre les différends en matière d'évaluation, voilà souvent le principal souci des parties à une transaction de vente. Il peut arriver que l'acheteur ne soit disposé à offrir le prix demandé par le vendeur que si l'entreprise à vendre affiche un rendement égal ou supérieur au niveau promis ou attendu après la conclusion de la transaction.

Au deuxième rang des motivations principales vient le désir que peut avoir l'acheteur de s'assurer que le vendeur demeure engagé, mobilisé et actif au sein de l'entreprise après la conclusion de la transaction. À cet égard, les clauses de contrepartie conditionnelle peuvent constituer de puissants

outils de motivation. Pour sa part, le vendeur pourrait être plus disposé à accepter un prix de vente inférieur au moment de conclure la transaction s'il croit que son entreprise peut atteindre des cibles de performance beaucoup plus élevées par la suite ou s'il s'agit là du seul moyen à sa disposition pour obtenir un paiement plus élevé de l'acheteur.

Dans bien des cas, un vendeur acceptera une clause de contrepartie conditionnelle seulement s'il conserve le contrôle de la gestion de l'entreprise. En effet, pourquoi accepter tout le risque si on ne peut exercer de contrôle?



Bien que les deux parties puissent avoir des objectifs similaires en ce qui a trait à la contrepartie conditionnelle, leurs points de vue quant à la façon dont le prix d'achat devrait être réparti entre le paiement au comptant à verser initialement et la contrepartie conditionnelle à verser plus tard peuvent être diamétralement opposés. Généralement, l'acheteur préfère une contrepartie conditionnelle plus importante, et à une date la plus éloignée possible, question de préserver son capital, de pouvoir vérifier le bien-fondé de l'acquisition ainsi que de réduire les risques.

Et comme on peut s'y attendre, le vendeur préfère normalement qu'une part substantielle du prix lui soit versée dès le départ et que des contreparties conditionnelles les moins élevées possible lui soient versées sur la période la plus brève possible.

En général, une contrepartie conditionnelle correspondant à plus de 25 % du prix d'achat ou s'échelonnant sur plus de trois ans est trop difficile à mettre en pratique et/ou présente un risque trop élevé pour le vendeur. Si la participation conservée par le vendeur dépasse ce pourcentage ou si l'on s'attend à ce que la relation se maintienne plus longtemps, il ne s'agit plus d'une clause de contrepartie conditionnelle, mais d'un partenariat, deux bêtes bien différentes. S'il s'agit d'un partenariat, il faut agir en conséquence.

Ironie du sort, une clause de contrepartie conditionnelle donne de meilleurs résultats lorsqu'il existe un véritable esprit de partenariat entre l'acheteur et le vendeur, une réelle confluence des intérêts après la vente, pendant toute la durée visée par la clause. Cela dit, il ne faut pas se leurrer : une clause de contrepartie conditionnelle n'est pas un partenariat. Il s'agit d'un incitatif offert à un vendeur, ou à un ancien propriétaire, sous la gouvernance du nouveau propriétaire, avec tous les objectifs potentiellement contradictoires que cela peut laisser supposer.

Les transactions très médiatisées qui suivent illustrent bien les conséquences, aussi bien volontaires qu'involontaires, de la répartition du prix d'achat entre un paiement initial et des paiements postérieurs à la conclusion de la transaction :

- Lorsque eBay Inc. a acheté Skype Technologies SA il y a quelques années, 40 % de la contrepartie totale était visée par une clause d'indexation sur le résultat. Pour diverses raisons, notamment une performance financière décevante et le choc des cultures entre les deux organisations (qui n'ont pas été bien intégrées après la transaction), à peine plus de 30 % du montant de la contrepartie conditionnelle a été versé en définitive.

- L'achat par Google Inc. de dMarc Broadcasting Inc. est l'illustration parfaite d'un cas où un acheteur a accepté de verser une contrepartie conditionnelle correspondant à 92 % du prix d'achat total.
- La vente de la ligne de mode Juicy Couture à Liz Claiborne prévoyait une clause de contrepartie conditionnelle non plafonnée. Il en est résulté un profit imprévu de 75 millions \$US pour les vendeurs, jusqu'à ce que l'acheteur, exaspéré, tente d'obtenir la négociation et l'annulation de la clause d'indexation.

Lorsque l'apport synergique de l'acheteur est ou pourrait être aussi substantiel, la clause de contrepartie conditionnelle risque de trop avantager le vendeur. Toutefois, si les parties estiment qu'il s'agit de la somme des efforts des deux parties, alors pourquoi ne pas partager un peu lorsque des bénéfices sont réalisés, peu importe si l'apport de l'une des parties est plus important que celui de l'autre? Après tout, il faut être deux pour dégager des synergies, que ce soit au chapitre des coûts ou des revenus.

Paramètres des clauses de contrepartie conditionnelle

Il va sans dire que le choix d'un paramètre approprié pour le calcul de la contrepartie conditionnelle est essentiel aux fins de l'évaluation, mais il favorise également l'alignement des intérêts des

parties. Une multitude de paramètres peuvent être utilisés. Les meilleurs sont souvent ceux qui tiennent compte des objectifs des parties en cause et qui sont les plus faciles à calculer. Or, dans certains cas, ces deux objectifs peuvent être fondamentalement contradictoires. La logique et les inconvénients des paramètres les plus couramment utilisés sont décrits ci-après.

Chiffre d'affaires

Ce paramètre est généralement utilisé dans le cadre de transactions visant des entreprises aux premiers stades de leur développement dont le bénéfice avant intérêts, impôt et amortissements (BAIIA) est déjà positif, et dont le bénéfice est principalement fonction du chiffre d'affaires, par exemple les entreprises dont les coûts fixes sont élevés ou celles dont les niveaux des charges représentent des pourcentages fixes. Dans ces cas, le bénéfice est une fonction prévisible du chiffre d'affaires. Il s'agit donc d'une base claire et simple pour calculer la contrepartie conditionnelle.

Les deux parties doivent être satisfaites de la qualité du chiffre d'affaires et des méthodes de comptabilisation des produits d'exploitation appliquées. Elles doivent avoir la même compréhension des méthodes de comptabilisation des produits.

Dans bien des cas, un vendeur acceptera une clause de contrepartie additionnelle seulement s'il conserve le contrôle de la gestion de l'entreprise.

Le vendeur comptabilise-t-il un produit au moment de l'expédition des marchandises ou seulement lorsque les marchandises sont acceptées par l'acheteur? Si l'entreprise applique la méthode de l'avancement des travaux, les deux parties interprètent-elles et appliquent-elles cette méthode de la même manière?

BAIIA

Cette mesure renvoie généralement au montant du BAIIA ou à l'augmentation du BAIIA par rapport à une cible donnée. Il s'agit sans doute de la mesure la plus complète de la performance et de l'inducteur de valeur le plus important.

Une clause de contrepartie conditionnelle fondée sur le BAIIA peut se présenter comme suit : lorsque le vendeur estime que le prix d'achat devrait correspondre à six fois le BAIIA de 10 millions \$, mais que l'acheteur estime qu'il devrait plutôt correspondre à cinq fois ce montant, les deux parties s'entendent généralement pour fixer le prix d'achat à 50 millions \$ à la conclusion de la transaction et pour donner au vendeur la possibilité de gagner le supplément de 10 millions \$ si, par exemple, la moyenne du BAIIA des deux années suivant la conclusion de la transaction atteint 10 millions \$.

Le principal argument qu'on peut opposer à une clause d'indexation fondée sur le BAIIA réside dans la possibilité que le conseil ou la direction en place tente de manipuler le BAIIA en sa faveur, et ce, au détriment des intérêts à long terme de l'entreprise. Par exemple, si le vendeur consacrait en général 5 % de son chiffre d'affaires à la publicité ou n'employait que dix représentants de commerce, il est possible que l'acheteur s'estime en droit de consacrer des

investissements plus importants à ces égards en vue d'en tirer des avantages à long terme, au détriment du bénéficiaire à court terme, et ne veuille pas être entravé dans cette démarche par la quête d'un BAIIA plus élevé. En revanche, il n'est peut-être pas équitable envers le vendeur de réduire ainsi le BAIIA pour favoriser des investissements à long terme.

Il arrive que les deux parties s'entendent pour plafonner les frais de vente, les frais généraux et les frais d'administration à un certain pourcentage aux fins du calcul de la contrepartie conditionnelle. L'acheteur sait alors qu'il peut engager des dépenses comme bon lui semble, et le vendeur, que ces dépenses excédentaires n'auront pas d'incidence sur la contrepartie conditionnelle.

BAIIA et marge brute

Plus le paramètre retenu pour calculer la contrepartie conditionnelle se rapproche du chiffre d'affaires, plus le calcul est simple (et, peut-être, moins il tient compte des objectifs spécifiques des parties). En effet, si on utilise le BAIIA, les dépenses en immobilisations annuelles sont prises en considération. Si on utilise plutôt la marge brute, on n'a plus à s'inquiéter des frais de vente, des frais généraux, des frais d'administration et de leur incidence. Il n'y a pas de formule passe-partout.

Survenance d'un événement spécifique

Souvent, les clauses de contrepartie conditionnelle les plus ciblées reposent sur l'exécution, le maintien ou le renouvellement de certaines relations ou de contrats clés au cours de la période visée par la clause. Il va sans dire que, pour le vendeur, ces éléments sont souvent les principaux inducteurs du potentiel de bénéfices de l'entreprise dont dépend le prix d'achat.

Même lorsqu'elles sont énoncées simplement, les modalités d'application de ces clauses peuvent être difficiles à négocier. Par exemple, si un contrat clé n'est pas renouvelé, le vendeur pourra reprocher à l'acheteur de ne pas avoir su fournir l'assurance requise au client. Pour réduire le risque de conflit, on peut établir dès le départ les conditions suivant lesquelles on déterminera si un contrat a été renouvelé ou non, par exemple une durée ou l'atteinte d'une marge bénéficiaire donnée.

Dans une entreprise de services, ou lorsqu'il existe un risque de perdre un employé clé, la contrepartie conditionnelle versée annuellement pendant la période visée par la clause d'indexation est souvent fondée sur le maintien des produits d'exploitation provenant de la clientèle déjà acquise. Dans ce cas, il faut définir clairement ce qu'on entend par «produits d'exploitation provenant de la clientèle déjà acquise» (quels clients et quels produits?).

Calcul de la contrepartie conditionnelle

Peu importe le paramètre retenu pour déterminer la contrepartie conditionnelle, la clause d'indexation doit être rédigée avec précision et minutie.

Puisque les échanges transfrontaliers se font actuellement sur fonds de basculement aux Normes internationales d'information financière (IFRS), il importe que les parties s'entendent dès le départ sur le référentiel comptable à appliquer pour calculer

les contreparties conditionnelles. Or, même si on s'est dûment entendu pour calculer la contrepartie conditionnelle en fonction des principes comptables généralement reconnus (PCGR) ou des IFRS, on se heurtera souvent à des cas de créativité sur le plan du calcul ou alors à des divergences d'opinions pures et simples. Les parties doivent envisager avec circonspection les effets possibles des facteurs ci-après pour réduire le plus possible la subjectivité et les abus quant à l'interprétation à donner aux PCGR ou aux IFRS :

- **le traitement des éléments extraordinaires**, inhabituels ou non récurrents, comme les coûts liés à la vente ou à l'intégration dans le contexte de la clause de contrepartie conditionnelle. Bien que ces termes soient parfois interchangeable dans le contexte d'une évaluation (à partir de laquelle le prix d'achat d'origine a pu être établi), ils ne sont pas tous définis ou utilisés comme synonymes selon les PCGR, qui peuvent faire état de critères plus précis.

- **les méthodes comptables** qui peuvent avoir une incidence sur le calendrier et le montant des produits ou de charges particulières, notamment en ce qui concerne la comptabilisation des produits, l'évaluation des stocks, la capitalisation ou la passation en charges de dépenses ou d'améliorations locatives importantes, et les provisions pour créances irrécouvrables.

Une clause de contrepartie conditionnelle donne de meilleurs résultats lorsqu'il existe un véritable esprit de partenariat entre l'acheteur et le vendeur.

Outre les différences relatives aux méthodes comptables, l'affectation, aux résultats du vendeur, de frais généraux de l'acheteur qui n'ont pas nécessairement une incidence directe sur le potentiel de bénéfices du vendeur peut également être une source de conflit quant au calcul de la contrepartie conditionnelle.

Autres considérations

D'autres facteurs peuvent soulever des conflits et des complications en matière de contrepartie conditionnelle, notamment :

- **l'IFRS 3 (révisée)** exige que la contrepartie conditionnelle, appelée «contrepartie éventuelle», soit évaluée à la date d'acquisition et à chaque date de clôture par la suite. Cet exercice nécessitera l'élaboration de flux de trésorerie de référence et de «scénarios hypothétiques» raisonnables pour tester la fourchette et le degré de probabilité de réalisation de la contrepartie conditionnelle. L'évaluateur devra être attentif aux incohérences entre la juste valeur, ajustée en fonction des probabilités, de la contrepartie conditionnelle et les autres évaluations;

- **les impôts sur les bénéfices** peuvent ajouter un degré de complexité supplémentaire et avoir une incidence déterminante sur la structure de la contrepartie conditionnelle.

Les questions qui se posent le plus souvent sont celles de savoir si les paiements de contrepartie conditionnelle seront déductibles ou non pour le payeur, et s'ils seront considérés comme des gains en capital ou comme un revenu ordinaire pour le bénéficiaire. Ces questions doivent être réglées dès le départ en faisant appel à des spécialistes en fiscalité qui sauront bien structurer la transaction;

• **Le mode de paiement** offre des possibilités aux deux parties. Le mode de paiement le plus courant pour une contrepartie conditionnelle demeure le paiement au comptant. Au moins, dans ce cas, le risque auquel s'exposent les parties, particulièrement le vendeur, se limite au calcul de la contrepartie conditionnelle. Le versement comme tel est à l'abri du risque.

L'émission d'actions en guise de contrepartie à l'achat pourrait faire l'objet d'un article à elle seule et ne concerne pas uniquement les clauses de contrepartie conditionnelle. L'écoulement du temps et l'incidence des forces extérieures peuvent créer des risques supplémentaires. Les parties utilisent parfois des tunnels sur le cours des actions lorsque les actions sont négociées sur le marché. Si l'acheteur est une entreprise à capital fermé, les parties doivent concevoir une méthode ou un processus d'évaluation mutuellement acceptables pour évaluer les actions de l'acheteur.

L'acheteur devrait également se protéger contre l'effet antidilutif d'une éventuelle émission d'actions à un prix moins élevé, et le vendeur qui recevra ces actions devrait négocier les protections d'usage applicables à tout détenteur d'actions. Parmi ces droits, on compte les droits préférentiels de souscription, les droits de sortie, les clauses de protection, la représentation au conseil ou à titre d'observateur, les droits à l'information, les droits d'enregistrement et les clauses d'égalité de traitement et d'entraînement.

• La **garantie de paiement** peut s'avérer problématique pour un vendeur qui a réussi à gagner une contrepartie conditionnelle, mais qui se rend compte que celle-ci est subordonnée à la dette ou à des emprunts de premier rang, de telle sorte qu'elle ne pourra être versée tant que la dette de premier rang demeure en cours. D'autres situations peuvent se poser. Par exemple, il se peut que l'acheteur ne dispose pas des fonds nécessaires, en raison de contraintes liées au fonds de roulement, des impôts, d'une insuffisance de flux de trésorerie disponibles ou d'engagements de capital. Les vendeurs insistent souvent pour obtenir des garanties de tiers ou d'autres garanties en vue d'assurer l'intégrité du paiement de la contrepartie conditionnelle.

• Les dispositions relatives à la **résolution des conflits** sont essentielles pour économiser temps et argent, et pour empêcher que des facteurs extérieurs viennent créer un clivage entre les parties ou nuire indûment à l'entreprise. Généralement, un acheteur prépare un calcul de la contrepartie conditionnelle au moment où celle-ci est due, ou demande à un évaluateur d'entreprise indépendant (ou un comptable) de préparer ce calcul, qu'il remet ensuite au vendeur. Il est alors loisible au vendeur d'accepter ou de refuser ce calcul. En cas de différend, les deux parties peuvent faire appel à un évaluateur d'entreprise indépendant ou à d'autres parties qui agiront à titre d'arbitre.

Les subtilités sont nombreuses. Un évaluateur peut-il suggérer un chiffre qui n'a pas été proposé par une partie? L'évaluateur doit-il absolument choisir l'un des chiffres proposés par les parties ou peut-il suggérer un prix à mi-chemin entre ces deux chiffres? Peut-il appliquer une méthode différente de celle employée par les deux parties?

Les parties se partagent généralement la note d'honoraires de l'évaluateur indépendant afin de s'assurer que le comptable ne se

sente pas indûment redevable envers la partie qui règle sa note. Or, le montant de la contrepartie convenue entre les parties n'est pas la seule source de différend; le calendrier de paiement de la part de la contrepartie conditionnelle contestée donne souvent lieu à des litiges. Comme solution de compromis, on peut exiger de l'acheteur qu'il verse une partie de la somme non contestée au vendeur et une autre à un tiers dépositaire en vertu d'une convention d'entiercement.

• Les **événements qui accélèrent le versement de la contrepartie conditionnelle** peuvent comprendre la vente de l'entreprise par l'acheteur avant la date limite fixée pour l'établissement de la contrepartie conditionnelle ou le congédiement injustifié ou déguisé du vendeur.

Les parties peuvent également convenir d'une accélération partielle et du rachat de la contrepartie en cas de vente. Cette formule peut tenir compte du potentiel de bénéfices restant (p. ex., s'il ne reste que la moitié de la contrepartie conditionnelle possible à gagner, seule une partie de cette moitié serait assujettie à l'accélération) et faire en sorte qu'une tranche de la contrepartie sera réputée comme gagnée et l'autre pas. Autrement, on pourrait annualiser le montant du paramètre retenu, puis évaluer si, sur la base de ce montant annualisé, la clause de contrepartie conditionnelle a été

Peu importe le paramètre retenu pour déterminer la contrepartie conditionnelle, la clause d'indexation doit être rédigée avec précision et minutie.

satisfaite. Les parties devraient également envisager le recours à l'entiercement de la contrepartie conditionnelle dans ces circonstances pour garantir le paiement.

• À l'inverse des événements qui amènent le vendeur à accélérer le versement de la contrepartie conditionnelle, certains **événements incitent l'acheteur à retenir le paiement** par suite d'une fausse représentation ou d'un manquement à une clause de garantie dans la convention d'achat, ou d'autres droits de compensation en vertu desquels le vendeur doit des sommes à l'acheteur pour des transgressions bien précises. Les solutions de compromis exigent souvent de l'acheteur qu'il remette le montant de la contrepartie conditionnelle à un tiers dépositaire en attendant le règlement de la demande de compensation qu'il a déposée.

En conclusion, les clauses de contrepartie conditionnelle permettent souvent d'aplanir les différends en matière d'évaluation ou les préoccupations quant à l'engagement après-vente des parties. Cependant, bien qu'elles puissent régler un problème, ces clauses peuvent également être à l'origine de confrontations futures. Si les parties estiment avoir vraiment besoin d'une clause d'indexation, elles doivent bien réfléchir aux éléments soulevés ci-dessus et en tenir compte pour s'assurer que c'est absolument nécessaire.

Fred D. Tannenbaum est associé directeur général du cabinet Gould & Ratner, à Chicago.

Stephen Cole, FCA, FCBV, est directeur général au bureau torontois du cabinet Duff & Phelps et il dirige cette rubrique.



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

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

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



Yacoub & Associés

Recruitment Professionals Inc.
www.yarecruitment.com
 Tel: 514-934-0579

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

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

Toronto, Montréal, Calgary, Vancouver

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES

Conseillers en recrutement de spécialistes

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

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

Vous utilisez CaseWare?

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

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

Richard Aubin, CA
Consultants Logis

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



RDBASE.NET

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

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises
avec la corrélation des coûts

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

Support et formation compréhensive disponible

Survol d'éligibilité & démo de RS&DE
www.rdbase.net

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

FRANÇOIS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

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

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

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

CA|SOURCE

Vous désirez recruter des comptables agréés?

Offrez des postes à plus de 77 000 CA
Publicité très ciblée
Accès immédiat à une banque de CV correspondant à vos besoins

Pour de plus amples informations,
allez à www.casource.com

CA|SOURCE
La clé d'une recherche fructueuse

CA
Comptables agréés
du Canada

Entreprise à vendre (relève) à Saint-Hubert

DOMAINE DE LA COMPTABILITÉ

Entreprise en opération depuis plus de 20 ans, oeuvrant dans le domaine de la comptabilité et de la fiscalité. Les fondateurs désirent se retirer d'ici un an. L'entreprise compte 7 employés (3 C.G.A. un comptable senior, un technicien comptable, une responsable de la paye, une adjointe administrative) et la directrice générale.

L'entreprise a sécurisé un bail de 5 ans, pour son établissement en milieu urbain, soit une superficie de 1 475 pi² et un loyer à un prix très compétitif.

L'entreprise a un réseau de conseillers d'affaires ainsi que de professionnels compétents au niveau fiscal, légal, afin d'offrir une gamme complète de services au niveau des transactions d'affaires, de la planification financière, du financement et de la restructuration.

Le volume d'affaires se maintient à 500 000 \$ annuellement avec un potentiel de croissance. La place d'affaires offre la possibilité d'expansion ayant 3 postes de travail fonctionnels et disponibles. La majorité de sa clientèle est francophone et opère au Québec.

Pour toute information additionnelle,
communiquez avec Idrapeau@reper.ca

Inscrivez-vous à notre
bulletin mensuel
Nouvelles en ligne

www.camagazine.com

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

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

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

TÉLÉCOPIEUR : (416) 204-3409

COURRIEL : annonces.camagazine@cica.ca

OCASIONS D'AFFAIRES

Professionnel, comptable agréé ayant une solide expérience, cherche à racheter une clientèle d'un CA qui désire prendre une retraite progressive ou se retirer des affaires dans la ville de Québec – rive nord. Confidentialité assurée, curriculum vitae sur demande et références. Pour toute communication, veuillez envoyer un courriel à l'adresse suivante : careponse@gmail.com



Service complet de préparation des réclamations de RS&DE:

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

Honoraires typiques
moins de 20% de \$ récupéré

Participez au prochain atelier de RS&DE!

Visitez-nous à www.meuk.net

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

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



Les jeunes générations flouées?

On entend souvent dire que les baby-boomers pénalisent les générations qui les suivent en leur léguant une dette publique exorbitante. Ce raisonnement est répété de plus belle depuis que la crise financière a replongé les finances des gouvernements dans des déficits structurels.

Les jeunes générations doivent-elles s'inquiéter? Devrait-on hausser les impôts des contribuables d'aujourd'hui (ceux qui ont de l'argent sont surtout des baby-boomers) afin de réduire la dette publique qui sera refilée aux autres générations? Beaucoup le croient. Ont-ils raison?

La dette publique

Selon l'évaluation la plus largement acceptée, la dette publique au Canada représente 75 % du PIB pour tous les ordres de gouvernement, exception faite des sociétés d'État. Les déficits des prochaines années pourraient porter cette proportion à plus de 90 % du PIB. C'est moins qu'en 1995, alors que le niveau d'endettement fédéral se situait à près de 70 % du PIB. Aux États-Unis, à la fin de la Seconde Guerre mondiale, la dette fédérale représentait plus de 120 % du PIB.

Cette dette doit aussi être examinée à la lumière des investissements des gouvernements. Malheureusement, une grande partie de ces investissements sont considérés comme des dépenses courantes. C'est le cas, en particulier, des investissements sociaux, notamment en éducation. Non seulement le fait de capitaliser ces investissements ferait baisser radicalement les déficits gouvernementaux, mais il démontrerait que la dette publique résulte aussi d'investissements dans les infrastructures et le capital humain, actifs dont hériteront également les générations futures.

Ce que nous laissons aux générations futures

Une économie développée a besoin de 3 \$ à 4 \$ de capital pour chaque dollar de PIB qu'elle produit. Avec un PIB de 1 500 milliards (G) \$ en 2011, l'économie canadienne devra donc compter sur un stock de capital de 5 000 à 7 000 G \$. Une partie importante de ce stock de capital, soit entre 3 000

et 4 000 G \$, se trouve dans le secteur privé et comprend les habitations, les usines et les autres actifs productifs. Le reste (entre 2 000 et 3 000 G \$), représente du capital public, résultat des investissements gouvernementaux au fil des ans. La valeur de ce capital (routes, parcs, ports, universités, etc.) est supérieure à celle de la dette publique canadienne, toutes administrations confondues, et ne dépasse pas 1 500 G \$.

Une société saine

Les générations futures héritent aussi de beaucoup plus, d'abord en éducation; les gouvernements y consacrent chaque année 6 % du PIB. Elles vivront dans une société qui fonctionne bien et véhicule des valeurs largement partagées.

La dette publique résulte aussi d'investissements dans les infrastructures et le capital humain.

Le Canada possède un capital social élevé, grâce aux politiques axées sur la solidarité adoptées au fil des ans. Autrement dit, ce capital social ne s'est pas créé comme par magie. Il reflète les engagements des générations passées et leurs investissements dans le bien commun, ce qu'on ne retrouve pas dans les statistiques économiques. Ce capital social est la pierre angulaire de la société canadienne, où les institutions sont solides et les tensions sociales minimales.

Aux États-Unis, de 2001 à 2008, George W. Bush a créé un important déficit budgétaire structurel en accordant des baisses d'impôts qui ont servi à stimuler la consommation. On constate toutefois que cette politique a pénalisé les générations futures. Les jeunes Américains ont peut-être raison de dénoncer ces baisses d'impôts car ils devront en assumer les conséquences.

Par contre, au Canada, la dette publique englobe des investissements dans l'éducation et dans les infrastructures matérielles et sociales, un important patrimoine qui sera légué aux prochaines générations. Bref, la théorie selon laquelle la dette publique constitue un fardeau inacceptable pour les générations futures ne tient pas la route.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

Le Programme d'économies des membres CA

STARWOOD
HOTELS & RESORTS WORLDWIDE, INC.

Hôtels et complexes Starwood

Meilleurs tarifs dans les hôtels Westin, Sheraton et autres hôtels Starwood.



Dell

Rabais de 7 à 12 % sur les meilleurs prix courants de Dell, y compris les prix promotionnels.



Tempo

Tarifs préférentiels pour des encadrements personnalisés de grande qualité pour les membres.



Hertz

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



Loudring Wireless

Rabais de plus de 200 \$ à l'achat d'un téléphone intelligent BlackBerry et d'un forfait Rogers.



Genesys

Tarif préférentiel de 0,06 \$/minute pour les conférences Web ou téléphoniques.



Wiley

Rabais de 35 % sur le prix des publications commandées sur le site Wiley.ca.



Chase Paymentech

Tarifs préférentiels sur le traitement des transactions et rabais de 200 \$ à la signature d'un contrat.



TrackItBack

Rabais de 40 % sur le prix de détail des vignettes d'identification pour appareils portatifs permettant, dans 85 % des cas, de retrouver les appareils perdus (portables, téléphones).



Bose

Nécessaire de connexion Acoustic Wave® pour iPod® (valeur de 124,99 \$) offert gracieusement à l'achat d'un système de musique Acoustic Wave® II.

Pour bénéficier de ces offres et des autres offres du programme, dont celles de CA Recherche Plus, Pitney Bowes et VIA Rail, allez à www.economiesmembres.ca.

CA Comptables agréés
du Canada



Nous veillons à ce que vous connaissiez la véritable valeur d'une propriété.

Confrontés par des situations d'évaluation immobilière difficiles ? Consultez un expert et obtenez les conseils indépendants d'un professionnel de l'ICE, l'autorité en matière d'évaluation immobilière au Canada.

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



Institut canadien
des évaluateurs

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

EXPERTS EN ÉVALUATION