

CA

magazine

Un équilibre
fragile 37

Pour que ça
dure! 44

Un cafouillage
gouvernemental 48

janvier-février 2012

www.camagazine.com

SONDAGE
sur la
rémunération p. 24

+

Nouvelle mission :
chef de parti politique p. 4

Le prix du courage p. 34

COPIE NON CONFORME

Elle a gravi les échelons à sa façon

Mandy Shapansky, présidente et
chef de la direction de Xerox Canada

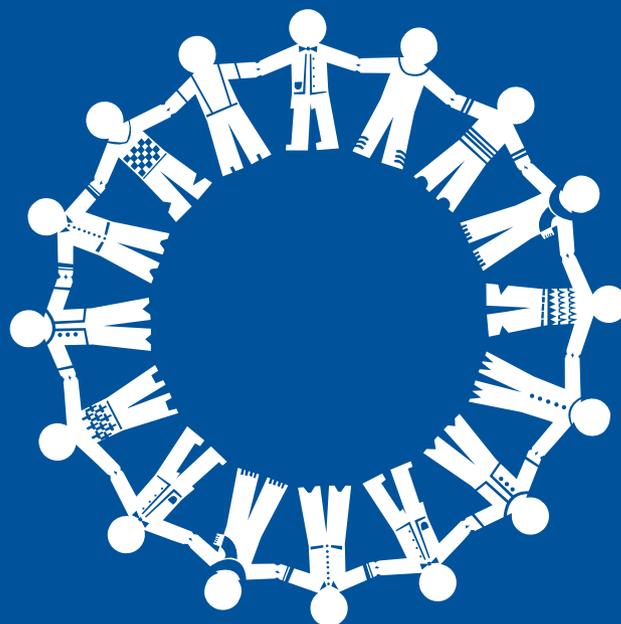


Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients? Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets, de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.

TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

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

BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils
www.bdo.ca

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



Janvier-février 2012 Volume 145, n° 1

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

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

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

Éditrice Cairne M. Wilson, MBA

Responsable, ventes et marketing Brian Loney 416-204-3235
 brian.loney@cica.ca
Responsable des ventes publicitaires Bruce Feaver 416-204-3254
 bruce.feaver@cica.ca
Représentant publicitaire au Québec Serge Gamache 450-651-4257
 sergegamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces Darcey Romeo 416-204-3257
 darcey.romeo@cica.ca
Coordonnateur de la publicité Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage Annette DaRocha 416-204-3367

Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine

Doug McPhie, FCA, président Blair Davidson, FCA
 Margaret Albanese, CA Phillip Gaunce, CA
 Nancy Cheng, FCA Michel Magnan, FCA

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

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

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



Plus d'un chemin mène à Rome

Nous visons tous les sommets;
la clé du succès tient peut-être à la façon d'y arriver

De tout temps, l'être humain a tenté de trouver un sens au chaos apparent de la vie et a cherché des moyens infaillibles d'atteindre ses objectifs. Nous voulons tous savoir comment les autres s'y prennent pour connaître le succès. Par conséquent, dès que quelqu'un réussit à se démarquer en empruntant un parcours particulier, nous nous empressons d'en faire LE modèle à suivre. Or, il arrive parfois qu'une personne ou un événement bouleverse cette perception et nous montre que plus d'un chemin mène à Rome.

À Xerox Canada, on pensait qu'accepter une affectation au siège social américain était le moyen le plus rapide de se hisser au poste de chef de la direction. Mandy Shapansky a prouvé le contraire. Craignant que sa vie familiale n'en souffre, Mme Shapansky a refusé une affectation aux États-Unis à deux reprises. On aurait pu croire que ces refus freineraient son ascension. Eh bien non. Son cheminement rassurera ceux et celles qui se demandent si l'on peut faire carrière sans devoir tout sacrifier, notamment sa vie familiale. Nous avons demandé à Paul Brent de nous dresser un portrait de cette femme remarquable. Pour en savoir plus, lisez «Profil atypique», p. 18.



Vous l'attendiez tous avec impatience? Voici le rapport sur la rémunération des CA au Canada. Fondé sur les résultats d'un sondage pancanadien, il vous informera sur les niveaux de rémunération des CA à l'échelle nationale et régionale. Mené en juin et juillet 2011, le sondage porte sur l'année 2010. Le journaliste-pigiste Rob Colapinto a examiné les résultats du sondage. Il rapporte que, en moyenne, les salaires ont baissé de 2,9 % depuis le dernier sondage en 2009 et que la rémunération autre que le salaire de base a quant à elle baissé de 4,7 % pour les CA qui sont simples employés et non-propriétaires. Il explique : «Malgré la baisse importante partout au pays de cette partie de la rémunération, la stabilité des salaires de base pendant une aussi longue période de difficultés économiques révèle un niveau de résilience assez remarquable de la part de la profession de CA.» Un article à ne pas manquer, intitulé «Sondage 2011 sur la rémunération», que vous trouverez à la page 24.

Ce mois-ci, le chroniqueur Marcel Côté s'en prend au gouvernement, et plus particulièrement à l'accueil déplorable que fait le Canada à ses visiteurs et amis (Cafouillage gouvernemental, p. 48). Dans Virtualités (p. 10), Jim Carroll nous explique que les assureurs pourraient adopter des technologies qui vous permettront d'obtenir une réduction sur votre prime si vous surpassez les exigences.

Nos chroniques régulières portent sur la fraude, les normes, la formation ainsi que la certification. Bonne lecture!

Okey Chigbo, rédacteur en chef

avant-scène

4 PERSONNALITÉS

Jaimie Baillie a pris un risque quand il a décidé de faire un retour en politique, mais le CA a gagné. Il dirige maintenant le parti progressiste-conservateur de la Nouvelle-Écosse.

4 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Le travail, est-ce vraiment la santé?

- Les CA reprennent la tête
- Comment résoudre les conflits au sein d'une équipe? • Chiffrier
- Tout le monde en parle

7 EN PIÈCES DÉTACHÉES

LinkedIn est le site le plus visité pour trouver des candidats potentiels

- Les cabinets de CA ont la cote • Je suis malade • Désagréables et prospères

8 VALEUR AJOUTÉE

Subvention ou crédit d'impôt à la R-D?

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Plus d'un chemin mène à Rome

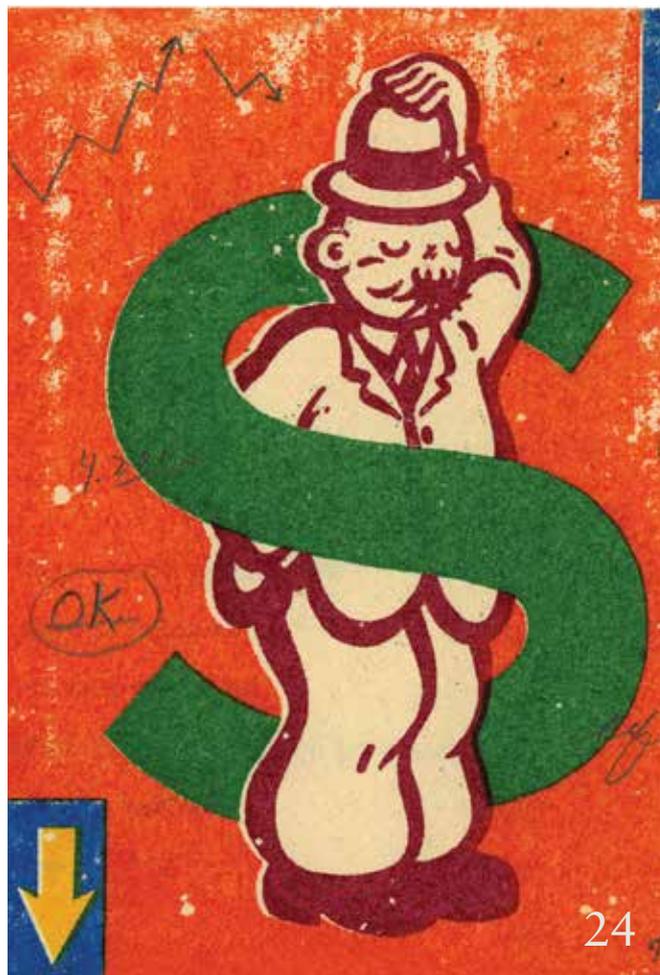
10 VIRTUALITÉS

Réductions pour assurés modèles

12 **PROCESSUS** Le parcours qui mène au bon système - Étape 1

48 PERSPECTIVES

Cafouillage gouvernemental



articles de fond

18 Profil atypique

Chez Xerox Canada, Mandy Shapansky n'est pas une copie conforme. Présidente et chef de la direction, cette femme d'affaires avisée n'a pas craint de tracer ses propres sentiers. Et ils l'ont menée au sommet.

PAR PAUL BRENT

24 Sondage 2011 sur la rémunération

Une première... à la baisse! Pour la première fois, de mémoire d'homme, les CA ont vu leur rémunération reculer, selon le rapport national 2011 sur la rémunération. Mais il importe de relativiser.

PAR ROBERT COLAPINTO

rubriques

34 Fraude

Renforçons la protection de ceux qui dénoncent la corruption, car ils paient souvent très cher pour leur courage. **Par David Malamed**

37 Normalisation

L'auditeur qui veut apporter une valeur ajoutée à une microentité doit aussi préserver son indépendance. **Par Phil Cowperthwaite**

40 Formation

Les recherches ne peuvent pas encore établir clairement les avantages économiques des IFRS. **Par David Godsell et Michael Welker**

44 Certification

L'auditeur interne est un acteur clé dans le succès du plan de développement durable de l'entreprise. **Par Frédéric Marien**

actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

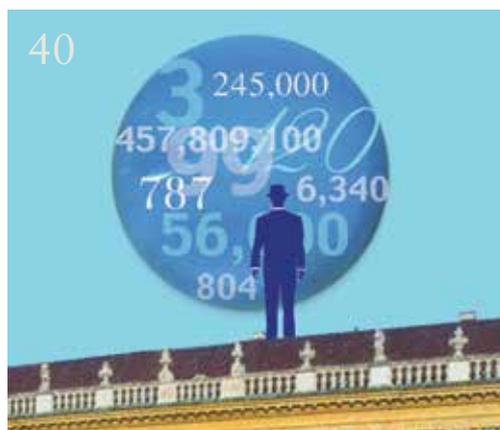
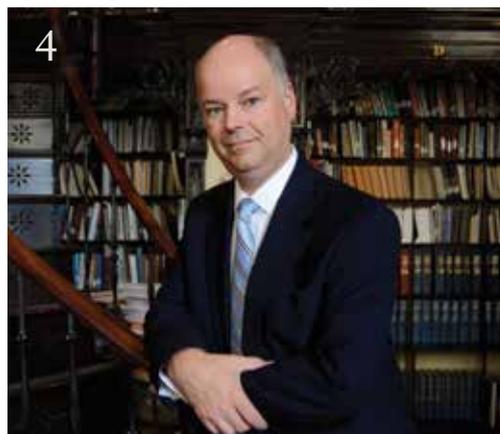
16 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

46 SERVICES PROFESSIONNELS

46 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

47 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

Une nouvelle mission



Jamie Baillie a réussi son virage professionnel. Depuis 2010, il dirige le Parti progressiste-conservateur néo-écossais.

Jamie Baillie a pris un grand risque l'an dernier en se lançant dans la course à la direction du Parti progressiste-conservateur de la Nouvelle-Écosse. En plus de quitter son poste de chef de la direction de Credit Union Atlantic, il devait se faire élire à la tête de son parti, rebâtir celui-ci après les élections désastreuses de 2009 et obtenir un siège à l'Assemblée législative de la province.

Ancien chef de cabinet du premier ministre John Hamm, M. Baillie dit que ce dernier est en quelque sorte son modèle. «Il s'était lancé en politique par conviction, alors qu'il était au sommet de sa carrière de médecin, mais comme moi, il avait cette aspiration. J'aimais mon poste de chef de la direction, mais je ressentais aussi cet appel», dit le politicien de 45 ans. Il s'est lancé dans la course après en avoir discuté avec sa femme et ses deux filles.

«Je crois que mon père est celui qui a pris le plus de temps à comprendre pourquoi je quittais un bon emploi dans le secteur privé pour l'une des sphères d'activités les plus incertaines.» Depuis

son élection à la tête du parti, puis comme député de Cumberland South lors d'une partielle en 2010, Jamie Baillie est critique de son parti en matière de finances et il a placé ses compétences de CA au centre de son message politique. Son programme prévoit une réduction de la dette et le retour aux budgets équilibrés obligatoires.

L'hiver dernier, M. Baillie a reçu un appel urgent du président de l'Institute of Chartered Accountants of Nova Scotia (ICANS), Greg Simpson. L'Institut lui décernait le titre de FCA «pour avoir fait honneur à la profession.» Le nouveau FCA a rétorqué : «Savez-vous que je suis maintenant en politique?» Paul Brent

Le travail, est-ce vraiment la santé?

Vous vous sentez épuisé par le travail? Vous n'êtes pas seul. Selon une étude de Towers Watson menée auprès de 98 organisations au Canada, 60 % des répondants disent que, depuis 2008, leurs employés ont travaillé plus, et chez 25 %, les congés personnels et les vacances ont diminué.

Ces changements survenus pendant la récession inquiètent 48 % des répondants à cause de leur incidence sur l'équilibre travail-vie personnelle. Toutefois, 47 % prévoient que cette tendance à travailler davantage se maintiendra pendant encore trois ans. «Les employés de nombreuses organisations souffrent déjà de fatigue liée aux changements», dit Julie Naismith, conseillère principale en rémunération chez Towers Watson. «Les employeurs peuvent s'attendre à une forte augmentation des départs volontaires lorsque le marché de l'emploi aura pris du mieux.»

Cheminement

- 1991** Obtient le titre de CA (Nouvelle-Écosse)
- 1995** Devenu vice-président, Finance, chez CitiGroup Properties Ltd.
- 2002** Est nommé chef de cabinet du premier ministre de la Nouvelle-Écosse
- 2005** Est nommé président et chef de la direction de Credit Union Atlantic
- 2010** Devenu chef du parti progressiste-conservateur et est élu à l'Assemblée législative

NANCY ACKERMAN/KLI/DPX

LES CA REPRENENT LA TÊTE

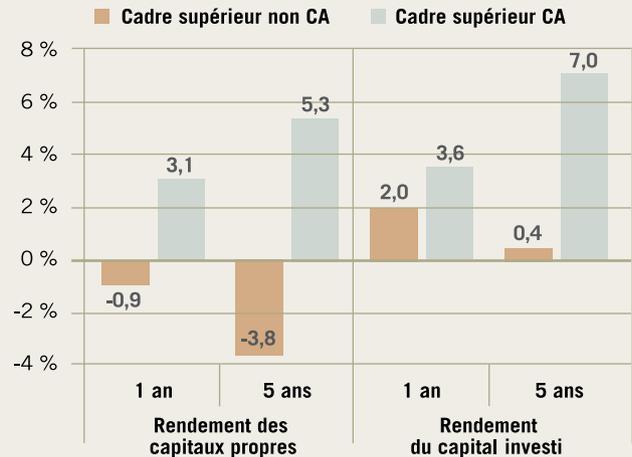
Les grandes sociétés canadiennes qui ont un CA à leur tête continuent d'obtenir de meilleurs résultats que celles qui ne sont pas dirigées par un CA, selon l'étude annuelle des données sur les postes de dirigeants du *Report on Business 1000* (ROB 1000), menée par le *Globe and Mail*.

L'étude montre que les sociétés au palmarès du ROB 1000 qui ont un CA à leur tête ont obtenu un meilleur rendement des capitaux propres et du capital investi au cours de la dernière année et pour les cinq dernières années. Ces résultats concordent avec ceux des études antérieures menées sur le sujet par l'ICCA depuis 1998.

Vu les atouts qu'apportent les CA aux postes de haute direction, on ne s'étonnera guère qu'ils continuent d'en occuper plusieurs. De plus, compte tenu de leur expertise financière, il n'est pas surprenant que le poste de direction occupé le plus souvent par un CA soit celui de chef des finances. L'analyse de 2011 montre que c'était le cas dans 59,9 % des sociétés du ROB 1000, le niveau le plus élevé, comparativement à 57,4 % l'année précédente, 57,9 % en 2009, 58,7 % en 2008, 59,6 % en 2007 et 57,9 % en 2006.

Parmi les autres postes souvent détenus par des CA, on trouve ceux de président du conseil (11,3 %), chef de la direction (10,9 %), président (12 %), secrétaire général (14,5 %) et chef de l'explo-

Rendement des sociétés du palmarès ROB 1000



Source : ICCA/ROB 2011

tation (6,7 %). L'étude a aussi révélé que 65 % des sociétés du ROB 1000 comptent au moins un CA à l'un des six plus hauts postes et que 21,6 % 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.



EXPERTISE

COMMENT RÉSOUDRE LES CONFLITS AU SEIN D'UNE ÉQUIPE?

Des conflits peuvent survenir dans les milieux de travail les plus conviviaux. Vous renforcerez votre organisation plutôt que de lui nuire si vous êtes bien équipé pour y remédier. Voici quelques conseils pour parvenir à de meilleurs résultats :

Brisez la glace. Demandez à un employé de parler d'un aspect positif de son travail. Par exemple, si le conflit touche deux personnes qui participent à un projet, demandez-leur ce qui les a amenés à s'engager dans le projet ainsi que la contribution qu'ils souhaitent apporter.

Écoutez. Posez des questions ouvertes aussi simples que : «Alors, qu'est-ce qui se passe?» Écoutez ensuite attentivement la version des faits de la personne. Montrez que vous avez compris ce qu'elle ressent sans donner l'impression de prendre position.

Adoptez une attitude positive. Vous pourriez dire, par exemple : «Ce conflit perturbe de plus en plus l'équipe, et nous devons le résoudre afin de nous concentrer à nouveau sur les objectifs du projet et retrouver un climat de travail agréable.» Évitez de citer textuellement des passages du manuel des ressources humaines de l'entreprise.

Établissez un plan de travail approprié. Le plan doit indiquer qui fera quoi, quand, où et comment. Il devra aussi comprendre des objectifs mesurables et atteignables, et être réaliste. Prévoyez du temps pour gérer obstacles et retards et fixez des échéances raisonnables. Une fois établi, consignez le plan immédiatement.

Steven Dinkin est président du National Conflict Resolution Center des États-Unis (www.ncrconline.com).

#Chiffrier

Pratique ou protectionniste? L'instabilité de l'économie et le déclin du secteur manufacturier ont incité des entreprises, des syndicats et des politiciens à envisager une solution qui va à l'encontre de la libéralisation du commerce : «Acheter canadien».

34 Nombre d'années depuis le lancement, par Ottawa, de la campagne visant à favoriser l'achat de produits canadiens pour créer de l'emploi par suite des pressions de Bill Davis, premier ministre ontarien de l'époque. En 1978, l'Ontario avait élaboré une politique semblable favorisant les biens fabriqués au Canada.

26 Coûts supplémentaires, en M\$, liés à la politique de l'armée canadienne favorisant les fournisseurs canadiens en 1986 et 1987, selon un rapport du vérificateur général du Canada.

45 Pourcentage de dirigeants d'entreprises canadiennes qui, selon un sondage du *Financial Post*, avaient appuyé, en 2004, une demande du président de SNC Lavalin, Jacques Lamarre, pour que le gouvernement adopte une politique d'achat canadien. La majorité (53 %) avait affirmé que le gouvernement devait plutôt réduire les dépenses et rechercher le «meilleur produit au meilleur coût.»



76 Années suivant l'adoption, en 1933, de la politique «Acheter américain» aux États-Unis. En 2009, l'ancien chef du NPD, Jack Layton, a suggéré l'instauration d'une politique semblable au Canada. Stephen Harper a rejeté l'idée : «Nous sommes un leader mondial du commerce et pouvons affronter les meilleurs.»

280 Valeur en G\$ des contrats d'approvisionnement «perdus» par les entreprises canadiennes en 2009 à cause de la politique «Acheter américain», selon la Chambre du commerce du Canada.

4 800 Véhicules de livraison fabriqués en Turquie dont l'achat par Postes Canada a été annoncé en 2010. «Pourquoi acheterions-nous un produit étranger alors que l'économie canadienne stagne?», a demandé le président d'un syndicat. Steve Brearton

Tout le monde en parle



JIM TRUSSLER, FCA
PRÉSIDENT
LST ENERGY INC.

Profil : Fondé en 2009, LST Energy inc. fabrique principalement un système breveté de combustion du foin, créé par Gus Swanson, un agriculteur de 78 ans de Pictou (N.-É.). Il s'agit

d'un appareil de chauffage qui produit de la chaleur grâce aux granulés de foin. Destiné aux marchés résidentiel et industriel, il peut être intégré à un foyer ou à une chaudière d'une capacité suffisante pour chauffer une école. L'entreprise de huit employés, dont le chiffre d'affaires a atteint 200 000 \$ en 2011, a vendu huit systèmes en Nouvelle-Écosse et vise le reste du Canada et l'Amérique du Nord.

Pourquoi on l'aime : Les inquiétudes au sujet des changements climatiques et de la viabilité des sources d'énergie traditionnelles obligent les décideurs et les

investisseurs à tenir compte des carburants renouvelables comme le foin. Les consommateurs sont impressionnés par la réduction potentielle de 50 % de leurs coûts de chauffage et de 90 % des émissions de GES. Ce système est le premier à réduire complètement le foin en fines cendres par la combustion. L'an dernier, LST a gagné un prix régional de 100 000 \$ décerné par Innovacorp, pour avoir été l'une des nouvelles entreprises les plus innovatrices de la province.

Originalité : Le financement obtenu du ministère fédéral de l'Agriculture et du gouvernement néo-écossais sert au développement de prototypes et à la recherche. LST travaille avec d'autres gouvernements provinciaux et des producteurs de granulés. De fait, des discussions avec le Vermont sont en cours au sujet de l'achat de trois grands appareils.

Il a dit : «Il s'agit d'une technologie très prometteuse. Le combustible est bon marché, propre et simple, et l'incidence économique en milieu rural est énorme.» Rosalind Stefanac

LinkedIn est le site le plus visité pour trouver des candidats potentiels

Le site de réseautage professionnel LinkedIn est une bonne source de candidats selon la grande majorité des recruteurs et des responsables de l'embauche au Canada et aux États-Unis, révèle un sondage mondial mené par le cabinet de ressources humaines Right Management.

LinkedIn est le site de réseautage le plus utilisé par les entreprises nord-américaines, et 93 % des répondants l'ont qualifié d'«utile». Bien que Facebook traîne de la patte à ce chapitre en Amérique du Nord (34 %), il s'agit du site le plus utilisé par les employeurs en Europe (62 %) et en Asie (75 %).

«La plupart des gens ont tendance à percevoir les réseaux sociaux et les sites de réseautage professionnel simplement comme des outils de recherche d'emploi», soutient Monika Morrow, première vice-présidente, Gestion de carrière chez Right Management. Et ils ont raison! «Les professionnels en transition de carrière savent bien, poursuit-elle, que presque tous les employeurs ont recours à ces sites pour trouver des candidats.» En plus des trois principaux sites de réseautage, les répondants ont également désigné plusieurs autres sites utiles, dont Peoplenjobs, Plaxo, Viadeo et Xing.

Sites de réseautage utilisés comme sources de candidats (Pourcentage des répondants ayant qualifié le site d'«utile»)

	Amérique du Nord	Europe	Asie-Pacifique	Dans le monde
LinkedIn	93 %	42 %	32 %	52 %
Facebook	34 %	62 %	75 %	58 %
Twitter	18 %	35 %	48 %	34 %

Source : Right Management, 2011



Un amour de patron

Malgré l'incertitude économique et le taux de chômage élevé, la plupart des employés sont satisfaits de leur patron, selon deux sondages américains.

Six employés américains sur dix (59 %) ne voudraient rien changer chez leur patron, selon un sondage téléphonique du recruteur Adecco Staffing mené auprès de 834 employés travaillant à temps plein ou à temps partiel. De plus, 78 % des répondants croient que leur patron prendrait leur défense si leur emploi était en péril.

Un sondage semblable, mené auprès de 431 employés par le cabinet de recrutement OfficeTeam, révèle que 65 % des répondants se croient incapables de faire mieux que leur patron, et 76 % refuseraient d'assumer ses responsabilités.

«Les patrons ne peuvent pas mésestimer la valeur qu'un employé heureux et productif apporte sur son lieu de travail», dit Joyce Russell, présidente d'Adecco Staffing US.

LES CABINETS DE CA ONT LA COTE

Quatre des cinq employeurs les plus attrayants dans le monde sont des cabinets de CA, selon un sondage international mené auprès de plus de 80 000 étudiants en administration d'une douzaine de pays, dont le Canada. Il s'agit de KPMG, PwC, E&Y et Deloitte.

JE SUIS MALADE

Plus du tiers des employés qui prennent une journée de maladie utilisent les communications électroniques pour expliquer leur absence à leur employeur, selon un sondage de CareerBuilder. Un peu moins du quart des employés envoient un courriel et 11 % utilisent la messagerie texte.

DÉSAGRÉABLES ET PROSPÈRES

Les employés querelleurs, difficiles ou têtus gagnent plus que ceux qui sont agréables, coopératifs et flexibles, selon l'étude universitaire *Do Nice Guys and Gals Really Finish Last?*. Elle montre que les hommes et les femmes désagréables gagnent respectivement 18 % et 5 % de plus que leurs pairs plus sympathiques.

Subvention ou crédit d'impôt à la R-D?

En octobre dernier, deux rapports ayant trait à la recherche scientifique et au développement expérimental (RS&DE) ont été publiés. Ils pourraient entraîner d'importants changements sur le plan des encouragements fiscaux. Bien qu'on ne sache pas dans quelle mesure le gouvernement fédéral suivra les recommandations formulées, les crédits d'impôt pour la RS&DE pourraient bien faire l'objet d'une révision en profondeur. L'un des rapports propose même la suppression pure et simple de ces crédits d'impôt, au niveau provincial du moins. Ces deux rapports proviennent de deux sources bien différentes.

Le premier, intitulé *Canada's Innovation Underperformance: Whose Policy Problem Is It?*, a été publié le 14 octobre dernier par le Mowat Institute de l'Université de Toronto. Le deuxième, intitulé *Innovation Canada : Le pouvoir d'agir*, a été publié le 17 octobre dernier par un groupe d'experts indépendants chargé par le gouvernement canadien de l'examen du soutien fédéral de la recherche et du développement (R-D). Ce groupe était présidé par Thomas Jenkins, président et stratège en chef d'Open Text Corporation.

Bien que les deux rapports soient distincts, ils ont tout de même un lien qui peut sembler étonnant : le docteur David Naylor. En effet, en plus d'être recteur de l'Université de Toronto depuis 2005, celui-ci était aussi l'un des six membres du groupe d'experts de M. Jenkins. On reconnaît qu'il a été un motivateur clé au sein de ce groupe.

Un financement direct

Bien que le rapport du Mowat Institute fasse une critique plus sévère des crédits d'impôt pour la RS&DE, les deux rapports sont en faveur d'une réduction des crédits d'impôt servant à financer l'innovation, et recommandent plutôt un «financement direct».

Dans le contexte de la RS&DE, le financement direct se traduit généralement par des subventions ou par des prêts conditionnels remboursables, consentis par le gouvernement aux entreprises pour des projets précis, avant que le travail ne soit commencé.

Des deux rapports, celui du groupe d'experts de M. Jenkins est le plus susceptible d'influencer les politiques gouvernementales puisqu'il a été commandé par le gouvernement fédéral.

Le document du Mowat Institute sera vraisemblablement considéré comme un document complémentaire pour appuyer tout changement visant à réduire les crédits d'impôt, mais un troisième

rapport intitulé *Rewarding Innovation: Improving Federal Tax Support for Business R&D in Canada*, publié par l'Institut C.D. Howe en septembre 2011, pourrait y faire contrepoids. Ce rapport conclut en effet que des avantages nets pour le Canada, bien que minces, ont été générés par le programme d'encouragements fiscaux à la RS&DE.

Changements anticipés

Une seule des six recommandations formulées par le groupe de M. Jenkins mentionne la RS&DE, mais le corps du rapport contient certains points qui y sont liés. Bien que ces points ne s'appliquent qu'aux sociétés privées sous contrôle canadien (SPCC), on peut facilement envisager que certains d'entre eux deviendront, à un moment donné, applicables aux entreprises de toutes tailles.

Voici un résumé des commentaires formulés dans le rapport au sujet des changements propres à la RS&DE :

Les deux rapports sont en faveur d'une réduction des crédits d'impôt servant à financer l'innovation.

- Réduire les dépenses liées aux crédits d'impôt pour la RS&DE et utiliser les économies ainsi réalisées dans des programmes de financement direct axés sur les besoins des entreprises canadiennes innovantes, surtout les petites et moyennes entreprises (PME). Le rapport soutient que le taux (35 %) du crédit remboursable actuellement offert aux SPCC est trop élevé, surtout lorsqu'on l'additionne aux crédits d'impôt provinciaux. Il laisse également entendre qu'il devrait passer de 35 % à 20 %, soit au taux offert aux autres entreprises.
- Accorder aux SPCC des crédits d'impôt pour la RS&DE seulement en ce qui a trait aux coûts de main-d'œuvre ainsi qu'aux frais généraux.
- Accorder aux SPCC un crédit pour la RS&DE remboursable pour une période limitée. Le crédit deviendrait alors, en totalité ou en partie, un crédit d'impôt à l'investissement non remboursable.
- Offrir un crédit d'impôt pour la RS&DE remboursable temporaire à toutes les jeunes entreprises de petite taille. Le financement temporaire serait offert pendant un certain nombre d'années après la création de l'entreprise.
- Revoir le taux de remplacement (65 %) des frais généraux qui est peut-être trop élevé. Le gouvernement canadien devrait revoir et, au besoin, ajuster ce taux à la lumière des frais généraux réels liés aux activités de RS&DE. (Le rapport ne présente pas les dispositions de la loi quant au plafond du montant de remplacement,

c'est-à-dire le moins élevé des deux montants suivants : 65 % des coûts de main-d'œuvre ou le montant réel des frais généraux.)

• Revoir la règle anticumul du gouvernement pour s'assurer que les projets de RS&DE ne sont pas «sursubventionnés». La règle anticumul en vigueur limite habituellement la contribution gouvernementale maximale à une somme comprise entre 75 % et 100 % des coûts engagés. Le groupe d'experts est d'avis que le taux de 75 % est peut-être trop élevé.

Les changements proposés en matière de RS&DE ont provoqué la surprise, puisqu'ils semblent contredire plusieurs des 228 mémoires de parties prenantes, publiés sur le site du groupe d'experts et qui appuient presque tous les crédits d'impôt.

Malgré certaines critiques portant sur la gestion du programme de RS&DE par l'Agence du revenu du Canada (ARC), la majorité des parties prenantes était d'avis que le programme devait être amélioré plutôt que remplacé. En fait, l'admissibilité de toutes les entreprises au crédit d'impôt pour la RS&DE remboursable, actuellement offert aux petites sociétés privées seulement, a été l'objet du plus grand nombre de demandes.

Pour ceux qui ont de l'expérience en matière de RS&DE, le rapport contient un énoncé déroutant : «La base de calcul actuelle, qui est plus large que celle de nombreux autres pays, comprend les coûts non salariaux, comme les matériaux et les biens d'équipement, dont le calcul peut s'avérer très complexe. Une telle complexité impose des coûts de mise en conformité excessifs aux requérants, et réduit une partie des avantages du programme en raison des honoraires versés à des conseillers tiers chargés de préparer les demandes.»

Pour la plupart des contribuables, le principal problème n'est pas le calcul des dépenses, qui est généralement assez simple, mais bien les types de travaux admissibles. De plus, la plupart des litiges entre des contribuables et l'ARC portent sur des questions d'admissibilité scientifique et de tenue de livres, non de calcul.

Inconvénients du financement direct

Le rapport Jenkins et le rapport Mowat (mais pas celui de C.D. Howe) sont en faveur du financement direct au moyen de subventions et de prêts. Bien que les crédits d'impôt soient loin d'être la solution parfaite, le financement direct présente trois inconvénients majeurs.

Premièrement, il n'y a aucune procédure de recours dans le cas de litiges entre les administrateurs et les requérants (ou bénéficiaires) du financement.

Dans un système de crédits d'impôt, les règles sont imposées par la loi et tout litige sur l'admissibilité ou le paiement peut se retrouver devant les tribunaux et être résolu par un système judiciaire impartial.

Dans un modèle de financement direct, une partie ou l'ensemble des décisions sur l'admissibilité et l'attribution sont prises selon un processus plus ou moins transparent que le public ne peut pas toujours entièrement examiner, et il n'y a aucun cadre juridique indépendant pour trancher les litiges d'admissibilité.

Deuxièmement, accorder plus de financement direct pourrait compromettre la compétitivité des entreprises canadiennes sur la scène internationale. Divers accords com-

merciaux internationaux, plus particulièrement l'*Accord sur les subventions et les mesures compensatoires*, de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), limitent les subventions directes aux entreprises. L'article 3 («Prohibition») a déjà été invoqué en 1998 par Embraer, du Brésil, contre Bombardier, dans une action en justice relative au financement que Bombardier avait reçu dans le cadre de l'ancien programme Partenariat technologique Canada.

Troisièmement, les modèles de financement direct, comme le reconnaît le rapport lui-même, alourdissent habituellement le fardeau administratif. Par conséquent, une entreprise canadienne qui a l'intention de mettre un nouveau produit sur le marché pourrait être dissuadée de demander de l'aide parce que la lenteur du processus d'approbation peut retarder le début des travaux. En revanche, les demandes de crédit d'impôt sont faites de façon rétroactive en fin d'exercice.

Plus de financement à moins de sociétés?

Les recommandations du rapport Jenkins sont fondées sur l'hypothèse que la RS&DE est mieux servie par les gouvernements que par les forces du marché du secteur privé.

Si toutes les recommandations du groupe d'experts sont adoptées, le financement incitatif pour la RS&DE accordé aux entreprises sera sûrement beaucoup plus ciblé, et probablement moins démocratique. Bref, plus de financement sera accordé à moins de sociétés. Les modalités qui entourent les demandes de crédit à la RS&DE ont connu des changements considérables au cours des quatre dernières années. Tout d'abord, le nouveau formulaire T661 *Demande pour les dépenses de recherche scientifique et développement expérimental* (RS&DE) a fait son apparition en novembre 2008. Ces rapports du mois d'octobre laissent présager qu'il pourrait y avoir une nouvelle série d'ajustements plus stricts. Toute personne pour qui la RS&DE est d'un intérêt vital devrait surveiller étroitement l'orientation du prochain budget fédéral.

Pour lire l'article complet, veuillez vous rendre à camagazine.com/RS&DEJenkins.

David R. Hearn, CET, est directeur général de Scitax Advisory Partners LP et œuvre dans le domaine de la consultation en RS&DE depuis 1993.

A. Christina Tari, LL.B., LL.M., est l'une des fondatrices de Richler and Tari, Tax Lawyers à Toronto, et exerce ses activités uniquement dans le règlement de litiges fiscaux.

Atteignez l'élite des décideurs
du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de
125 000 lecteurs

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



Réductions pour assurés modèles

Je participe souvent à des rencontres de hauts dirigeants des secteurs de l'assurance IARD et de l'assurance vie. J'aide ces gestionnaires à analyser certaines tendances qui vont influencer leur secteur dans l'avenir.

L'assurance basée sur la performance, qui est une tendance lourde, consiste à établir les polices et les primes en fonction du dossier de l'assuré. Par exemple, je dis parfois à la blague que si je n'arrivais plus à respecter certaines clauses de santé de ma police d'assurance vie, mon père-personne pourrait bien un jour en aviser mon réfrigérateur par courriel!

Blague à part, nous nous dirigeons de toute évidence vers un modèle d'assurance qui vous permettra d'obtenir une réduction sur votre prime si vous surpassez les exigences.

Nous en sommes déjà là en ce qui concerne l'assurance automobile : divers appareils avec GPS intégré mesurent la performance du conducteur, selon des critères comme les forces excessives, le freinage soudain ou le respect des arrêts obligatoires. Au moins une entreprise, Insure The Box, située en Grande-Bretagne, utilise de tels appareils et peut ainsi accorder des rabais aux conducteurs qui font mieux que la moyenne.

Il est à prévoir que la plupart des assureurs en Amérique du Nord adopteront une technologie et des mesures de performance similaires dans un proche avenir.

Bien entendu, certaines organisations n'auront pas la souplesse voulue pour s'adapter assez vite, étant donné le rythme imposé par les pressions de la concurrence et du marché. Il pourrait s'ensuivre une remise en question du modèle d'affaires des grandes entreprises.

De tels bouleversements se produiront aussi en assurance vie. On a longtemps présumé que, malgré le développement rapide de la médecine génomique et prédictive, il ne serait jamais souhaitable, éthique ou juste d'établir les polices selon un test d'ADN. C'est loin d'être sûr.

L'histoire montre que les hypothèses qui sous-tendent un modèle d'affaires sont éphémères. Lorsque je parle d'innovation, je suggère souvent de remettre en question les hypothèses, sous peine de rater les meilleures occasions.

Le coût d'un test d'ADN, qui peut prédire avec un haut degré d'exactitude les maladies et les conditions qui vous attendent, va chuter, puisque le coût des appareils de séquençage utilisés pour les tests va aussi diminuer, conformément à la loi de Moore (cette loi évalue que le nombre de transistors par pouce carré de circuit intégré a doublé tous les ans depuis leur invention). Ainsi, plus de gens pourront avoir accès à ce type d'information.

Ceux à qui le test prédit une bonne santé relative pourraient sans doute avoir accès à des assureurs spécialisés et bénéficier d'une prime réduite, comparativement à la population en général. De même, ceux qui peuvent démontrer qu'ils font le nécessaire pour préserver leur santé pourraient payer moins pour leur assurance vie, médicale ou invalidité.

Que nous réserve l'avenir dans notre monde hyperconnecté? Des gens surveillant leur pression artérielle, leur taux de glycémie et d'autres facteurs vitaux, et prêts à partager l'information avec leur assureur; des applications pour téléphones intelligents dédiées à la mise en forme et au mieux-être servant à démontrer qu'on s'entraîne régulièrement; l'adhésion à un programme personnalisé de mode de vie. Ces innovations seront accompagnées de réductions des primes d'assurance en fonction de la performance.

Ces idées ne sont pas saugrenues. Elles gagneront le monde des assurances plus vite qu'on le croit.

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

VOYEZ PAR VOUS-MÊME

Insure The Box www.insurethebox.com

Le séquençage génétique et la loi de Moore
<http://singularityhub.com/2011/03/05/costs-of-dna-sequencing-falling-fast-look-at-these-graphs>

Test génétique pour votre ADN
<https://www.23andme.com>

Le Programme d'économies des membres CA

COMPTABLES
intuit

Intuit

Économisez 25 \$ à l'achat du logiciel Impôt Rapide 20 et 70% sur le logiciel QuickBooks en adhérant au Programme ConseillersPro QuickBooks.


VIA Rail Canada

VIA Rail

Économisez 10 % sur le prix des billets de classe Affaires ou Économie achetés sur le site Web de VIA Rail, par téléphone ou à un comptoir de VIA Rail.



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.

 HYUNDAI™

Hyundai

Prix exclusif sur la berline Genesis, Equus et Veracruz de Hyundai. Jusqu'à 5000 \$ en réduction de prix, combiné avec nos excellentes offres d'incitatifs au détail!



Medcan

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



FedEx

Économisez jusqu'à 35 % sur vos frais de livraison avec FedEx Express^{MD}.



Chase Paymentech

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

Pour
les
PME



Cisco Systems

Économisez jusqu'à 10 %* sur les produits Cisco pour petites entreprises



Wiley

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

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





Le parcours qui mène au bon système – Étape 1

Quiconque a déjà participé à la sélection d'un logiciel sait que la route est parsemée d'obstacles, dont bon nombre sont abordés dans l'article «10 erreurs à éviter dans le choix d'un logiciel». Mais comment éviter les erreurs? Comme pour n'importe quel achat d'importance, vous devez démontrer de façon convaincante que l'investissement dans un nouveau système sera rentable, et obtenir l'appui de la direction. Autrement, votre projet n'aboutira pas.

Dans cette première partie, nous examinons les étapes à suivre avant d'envoyer des appels d'offres à d'éventuels fournisseurs. Le mois prochain, nous traiterons de la suite à donner aux offres de services reçues. Plus tard, il sera question des divers rôles qui interviennent dans le projet et de la présentation d'une analyse de rentabilité convaincante.

Rencontre avec le client et attribution des rôles

Nos projets de sélection de systèmes durent environ quatre mois, et commencent par une rencontre initiale avec notre client. Nous déterminons les éléments que le projet doit couvrir comme le traitement des commandes, le grand livre général ou la consolidation. Nous examinons la méthodologie, discutons des rôles et des responsabilités, établissons les échéances importantes et identifions les facteurs critiques de succès. Par exemple, la préparation des états financiers dans les délais prescrits peut constituer un facteur critique de succès d'une société ouverte. Nous demandons au client comment un système peut contribuer à la maîtrise du facteur critique, en tenant compte du fait que le facteur humain est de loin le plus important.

Nous demandons ensuite à la direction de nous parler des indicateurs clés de performance utilisés pour évaluer la maîtrise des facteurs critiques de succès. Ce succès ne se mesure pas à la concrétisation du projet, ni même au respect des échéances et du budget, mais plutôt à l'atteinte des indicateurs clés de performance.

Supposons, par exemple, dans le cas d'une société qui doit préparer ses états financiers dans les délais prescrits, que l'indicateur clé de performance soit le nombre de jours nécessaires après la fin de mois pour produire les états financiers, et qu'à l'heure actuelle, il faut 15 jours, tandis que l'objectif est de cinq jours. Au cours de la rencontre initiale, nous expliquons aussi les rôles et les responsabilités dans le cadre du projet. Nous identifions habituellement

les rôles suivants : promoteur, comité directeur, gestionnaire de projet, coordonnateur de projet, responsables de processus, experts et responsables techniques. L'exercice vise à associer les tâches et les livrables à chaque rôle et à nommer les personnes responsables, qui diffèrent parfois selon les services.

Il est essentiel d'affecter les bonnes personnes au projet. Par exemple, le gestionnaire de projet doit être très organisé, et les experts des questions considérées doivent connaître leurs processus sur le bout des doigts. De plus, toutes ces personnes doivent avoir assez de temps à consacrer au projet. Le choix des bonnes personnes présente deux principaux avantages. Premièrement, ces personnes connaissent très bien les activités de l'entreprise et peuvent apporter une grande valeur ajoutée et une assistance précieuse. Deuxièmement, elles sont plus susceptibles d'accepter le

Le choix du fournisseur qui assurera l'implantation est selon nous aussi important que le choix du système.

système choisi. Il se peut que certaines résistent quand même, non par peur instinctive du changement, mais parce qu'elles craignent de perdre leur emploi s'il est prévu que le système doit accroître considérablement l'efficacité. Il se peut aussi qu'elles soient préoccupées par la somme de travail qu'exigera l'implantation. Il faut régler ces questions dès le début du projet.

Examen des processus

Nous examinons ensuite les processus en nous entretenant avec les employés qui effectuent les tâches, et qui sont en général les experts des questions considérées. Il peut s'agir du commis au traitement des commandes ou des contrôleurs, selon le processus. Nous leur demandons de décrire «une journée dans la vie» du processus existant, soit les entrées, les sorties et les problèmes. Par exemple, pour le traitement des commandes, les entrées sont les bons de commande ou les appels; les sorties, les commandes elles-mêmes; et les problèmes sont le manque de données sur le niveau des stocks, ou la nécessité de saisir de nouveau les données de la commande.

Nous demandons à ces experts de fournir des saisies d'écran et des rapports, car il est facile d'oublier des détails lorsqu'on se contente de parler des processus. L'objectif principal de cette démarche est de faire ressortir les étapes actuelles des processus qu'il

faut garder et les solutions aux problèmes. Ces étapes et solutions sont intégrées à la liste des besoins présentés dans l'appel d'offres.

L'examen des processus peut aussi servir de fondement pour l'analyse de rentabilité, puisqu'on y consigne, dans le rapport, l'incidence des problèmes et la façon dont le nouveau système pourrait les résoudre. De plus, il peut servir de script lorsque les fournisseurs font une démonstration détaillée. Enfin, cet examen peut également accélérer l'implantation, puisque les fournisseurs commencent habituellement par consigner les processus existants.

Besoins de l'appel d'offres

Environ deux à quatre semaines après la rencontre initiale, nous reportons, dans la section Besoins de l'appel d'offres, tous les besoins figurant dans le rapport d'examen des processus, en les organisant de façon logique. Nous ajoutons des besoins dont il n'a pas été question lors des réunions, mais qui, selon nous, ont été utiles dans des projets similaires. Par exemple, dans le cas du traitement des commandes, le système pourrait indiquer aussi la disponibilité des stocks par jour ou par semaine. Le client doit confirmer chaque besoin et lui attribuer une priorité (critique, élevé, etc.). Afin d'aider les fournisseurs à répondre à l'appel d'offres, nous leur demandons de ne tenir compte que des besoins critiques.

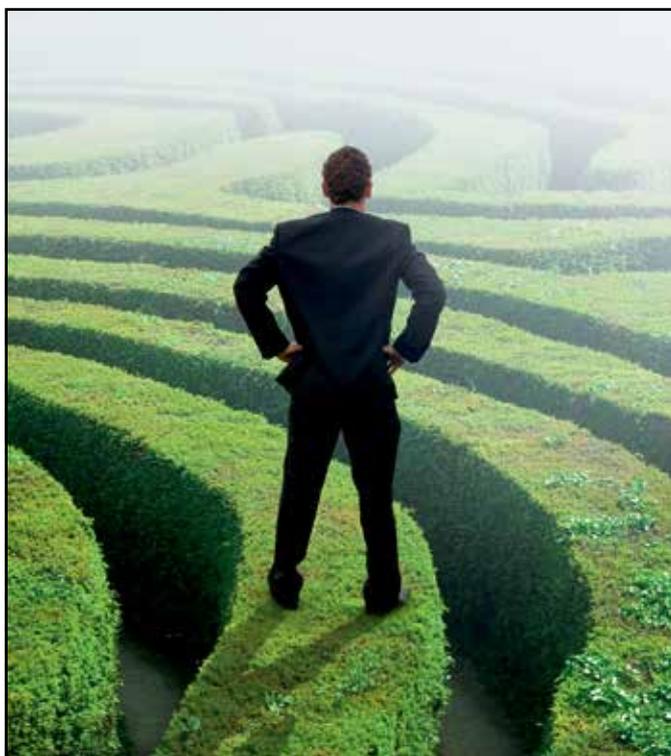
Nous repérons ensuite les fournisseurs potentiels. En général, nous retenons trois types de systèmes : les systèmes conçus pour plusieurs secteurs (les fournisseurs sont en général très connus);

les systèmes propres à un secteur en particulier (les fournisseurs sont parfois petits et peu connus, mais ils ont quand même une bonne réputation); les solutions hybrides (des fournisseurs comme Microsoft offrent une plateforme technologique et l'accès à un marché à leurs partenaires commerciaux, qui adaptent leurs systèmes pour un secteur particulier en utilisant les outils et les bases de données du fournisseur).

Le choix du fournisseur qui assurera l'implantation est selon nous aussi important que le choix du système, mais il peut être difficile de s'y retrouver. Les développeurs confient souvent l'implantation à des distributeurs à valeur ajoutée. Certains s'occupent eux-mêmes de l'implantation, mais ils ont aussi des distributeurs à valeur ajoutée en mesure de le faire. De plus, les développeurs n'ont pas bien délimité le marché pour qu'il soit facile de savoir quel distributeur à valeur ajoutée s'occupe de sociétés d'un secteur ou d'une taille en particulier. Il est donc recommandé de discuter des différentes possibilités avec le développeur, et de s'informer sur le distributeur à valeur ajoutée, avant de lui envoyer un appel d'offres.

Le mois prochain, nous examinerons l'étape suivante, qui va de l'évaluation des réponses à la négociation des contrats, en passant par la préparation des scripts, l'évaluation des démonstrations et le choix du système. Ne manquez pas le prochain article!

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



Nous voyons où les salaires financiers s'en vont avant qu'ils y arrivent.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du *Guide salarial 2012*.

accountemps.ca
roberthalffinance.ca
roberthalfmr.ca

1.800.803.8367

 **Robert Half**[®]
L'excellence en recrutement spécialisé

© 2012 Robert Half. 0911-9011

Financement fédéral pour aider les comptables formés à l'étranger à devenir CA

Les Comptables agréés du Canada ont entrepris la deuxième phase de leur projet qui vise à aider les comptables formés à l'étranger à devenir CA. Ottawa verse 1,4 million de dollars à l'ICCA dans le cadre de ce projet.

Ce financement a été annoncé par l'honorable Diane Finley, ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences, lors d'une conférence de presse tenue à l'automne dans les bureaux de l'ICCA.

«Comme vous le savez, les emplois et la reprise économique sont les plus grandes priorités de notre gouvernement, a dit Mme Finley. C'est pourquoi nous aidons les nouveaux arrivants à se trouver un emploi intéressant qui contribue à la croissance à long terme, à la compétitivité et à la prospérité globale du Canada. Grâce à des partenariats établis avec des organisations comme l'ICCA, je sais que nous pouvons atteindre cet objectif.»

«Pouvoir compter sur des professionnels compétents est vital pour l'avenir du Canada, a déclaré le président-directeur général de l'ICCA, Kevin Dancy. Nous nous réjouissons de l'engagement du gouvernement fédéral de veiller à ce que les professionnels formés à l'étranger puissent réaliser leur plein potentiel dès que possible.»

L'ICCA a reçu une première subvention en septembre 2009 dans le cadre du Programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers, qui vise à améliorer l'intégration au monde du travail des personnes formées à l'étranger.

Auparavant, chaque ordre provincial possédait son propre processus d'admission des comptables formés à l'étranger. Les informations fournies par les candidats étaient différentes d'une province à l'autre.

Dans le but de mieux comprendre les besoins d'information dans ce domaine, des réunions avec des groupes de discussion



Ci-haut, l'honorable Diane Finley, ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences.

Ci-dessus, Kevin Dancy, président-directeur général de l'ICCA, lors d'une entrevue.

comprenant des comptables formés à l'étranger qui ont obtenu leur titre de CA au Canada ont été tenues. Une équipe interprovinciale a été mise sur pied pour mettre au point un processus de demande en ligne harmonisée. De plus, un site Web distinct a été créé (www.devenircaauCanada.ca).

Ce site offre de précieuses informations aux employeurs de comptables formés à l'étranger ainsi qu'à ceux qui veulent en

savoir plus sur l'obtention du titre de CA au Canada. Depuis qu'il est en ligne, le site a reçu plus de 10 000 visites de comptables de partout dans le monde. Selon M. Dancey, ce projet représente un progrès important, mais il y a encore à faire. Il ajoute que le projet en cours, auquel collaborent les ordres provinciaux, aidera la profession à atteindre son objectif.

Le projet consiste notamment en l'élaboration d'une évaluation en ligne des titres de compétences des comptables formés à l'étranger, comparativement aux critères d'admission dans la profession de CA.

Pour les membres d'organismes comptables professionnels étrangers avec lesquels la profession de CA a conclu des accords de reconnaissance mutuelle, la profession envisage l'adoption

d'un programme CA de réciprocité qui remplacera l'examen actuel par des cours en ligne.

Un autre volet du projet, le programme professionnel CA pour les cadres, vise à aider les comptables formés à l'étranger et comptant au moins sept ans d'expérience à se préparer à l'EFU.

La profession de CA du Canada songe également à élaborer une Évaluation de l'expérience des comptables formés à l'étranger qui occupent des postes de hauts dirigeants. Les personnes répondant aux critères pourraient devenir CA au Canada.

La subvention fédérale sera versée à l'ICCA sur une période de trois ans. «Nous avons tous un rôle à jouer pour aider le Canada à miser sur la promesse de pouvoir s'accomplir», a conclu la ministre Finley.

L'ICCA lance le site Web du Conseil du leadership féminin

Les femmes CA sont invitées à explorer le site Web qu'a créé l'ICCA spécialement à leur intention : www.icca.ca/femmes.

Le Conseil du leadership féminin de l'ICCA a pour mission de parler au nom des femmes au sein de la profession comptable. Le site regorge de renseignements et de ressources pour les femmes CA et les organisations. «Nous agissons comme catalyseur de changement, pour favoriser, au sein de la profession de comptable agréé, la création de milieux de travail propices au maintien en poste des femmes ainsi qu'à leur accession à des postes de leadership, et ce, dans un environnement libre de préjugés sexistes, involontaires ou non», a expliqué Robin Taub, CA,

présidente, comité du Conseil du leadership féminin. Le site Web propose notamment une série de webinaires, des profils de femmes CA, des documents téléchargeables et un calendrier des événements. Vous pouvez également trouver des liens et des fils de discussion sur ces sujets sur Connexion CA.

«Le Conseil du leadership féminin joue un rôle important au sein de notre profession en encourageant les femmes CA à viser des postes de direction», a souligné Kevin Dancey, FCA, président-directeur général de l'ICCA. «Les caractéristiques démographiques de nos effectifs évoluent et il faut créer des conditions équitables pour tous les membres qui cherchent à faire progresser leur carrière.»

Favoriser l'expansion du réseau commercial canadien

Le Canada fait l'envie des pays développés ces temps-ci. Il possède de nombreuses ressources naturelles, des assises bancaires solides, un secteur manufacturier résilient et, surtout, de précieux réseaux commerciaux qui ne cessent de prendre de l'expansion.

Ces réseaux commerciaux ont contribué à protéger le pays des effets négatifs du ralentissement économique puisqu'ils ont pris le relais à la suite de la baisse de la demande provenant des États-Unis. Leur expansion est donc essentielle au maintien de l'économie.

Les entreprises canadiennes se sentent souvent vulnérables lorsqu'elles cherchent de nouveaux clients dans un pays étranger, où toute transaction peut s'enliser dans des exigences complexes liées aux droits de douane.

Afin d'aider les entreprises canadiennes à établir leurs propres réseaux commerciaux et à prendre de l'expansion, l'Institut Canadien

des Comptables Agréés (ICCA) a conclu une entente avec l'Association canadienne des importateurs et exportateurs (I.E.Canada) pour offrir aux CA des droits d'inscription préférentiels au cours sur les droits de douane et le commerce international (en anglais seulement). Le cours a été donné à Vancouver et à Toronto à l'automne, et d'autres présentations sont prévues en 2012.

Le cours sur les droits de douane et le commerce international vise à informer les CA et autres professionnels et conseillers en douanes et commerce des principales règles du commerce international et des moyens de s'y conformer. Il aidera les participants à acquérir la confiance nécessaire pour accroître leur nombre de partenaires commerciaux étrangers et prendre de l'expansion.

Pour connaître les dates et les endroits où le cours sera donné, visitez le www.calearningcentre.ca.

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication[†]
Partie I	
IFRS 13, Évaluation de la juste valeur	novembre 2011
IAS 19, Avantages du personnel (révisée)	novembre 2011
IFRIC 20, Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert	décembre 2011
Parties II et III	
Améliorations de 2011 à apporter à la Partie II	octobre 2011
Partie IV	
Chapitre 4600, «Régimes de retraite» (révisé)	novembre 2011
Manuel de l'ICCA – Certification	
Modification des chapitres 7110, 7115 et 7200 concernant la réglementation des valeurs mobilières	décembre 2011
DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 janvier 2012)	
Comptabilité	Date limite pour commentaires
ESI Améliorations des IFRS (2010-2012)	le 15 avril 2012
ES Avantages sociaux futurs	le 31 mai 2012
ESI Entités d'investissement	le 5 janvier 2012
ESI Prêts publics (projet de modification d'IFRS 1)	le 5 janvier 2012
ESI Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients	le 13 mars 2012
Audit et certification	
ES Propositions portant sur les indications faisant autorité publiées par le CNAC	le 30 mars 2012
ES Retrait des notes d'orientation concernant la certification et les services connexes NOV-19, NOV-32 et NOV-39	le 30 mars 2012

À VENIR

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Modifications d'IAS 32 et d'IFRS 7 concernant la compensation des actifs et des passifs financiers Report de la date d'entrée en vigueur obligatoire d'IFRS 9 Améliorations des IFRS (2009-2011)
Documents de consultation	Exposés-sondages de l'IASB sur les contrats de location et la dépréciation d'actifs financiers Énoncé de principes du CCSP concernant les crédits

Légende

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

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

**Trouvez réponses à toutes vos questions
dans un seul et même ouvrage**

- Questions de finances personnelles
- Organisation des entités
- Questions internationales
- Restructuration
- Financement
- Conformité
- TOUS CES SUJETS –



Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes

Depuis plus de 15 ans, les PME consultent le *Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes** de l'ICCA pour obtenir des réponses fiables et à jour à toutes leurs questions d'ordre comptable, juridique ou financier. Ce guide indispensable traite de tous les sujets importants et contient des informations essentielles sur les exigences légales et commerciales, les questions administratives et les questions de conformité qui concernent toute entreprise canadienne.

Mis à jour trimestriellement — offert en version papier (volume à feuilles mobiles), par Internet, sur DVD et par téléchargement

**Pour en savoir plus ou pour commander,
allez à www.boutiqueCA.ca/GCEC11-CA.**

*auparavant publié sous le titre de *Compendium du comptable*



Si Mandy Shapansky s'est rendue au poste de présidente de Xerox Canada, c'est en traçant son propre chemin. Par Paul Brent

PROFIL atypique

L Le parcours de certaines personnes échappe à la règle. C'est probablement ce qui résume le mieux la carrière de la présidente et chef de la direction de Xerox Canada, Mandy Shapansky. En gravissant les plus hauts échelons de la direction du géant des services de gestion de l'information, elle a bousculé quelques conventions.

Sa progression a été plutôt atypique. Mme Shapansky est le premier chef de la direction d'une unité d'exploitation de Xerox à s'être hissé à un poste de dirigeant après avoir exercé des fonctions financières, non sans avoir transgressé,

En 2010, Mandy Shapansky a été promue présidente et chef de la direction de Xerox Canada.

chemin faisant, quelques «règles» non écrites de Xerox. En effet, bien déterminée à ne pas sacrifier sa vie familiale pour cette société du palmarès *Fortune 500* pour laquelle elle travaille depuis l'obtention de son titre de CA chez PricewaterhouseCoopers, cette femme

Photographe : NIGEL DICKSON

«Mandy n'a pas été nommée parce qu'elle s'y connaissait en finances et qu'elle pouvait réduire les coûts, mais pour ses talents de dirigeante qui allait favoriser la croissance de l'entreprise. Chez nous, elle est d'ailleurs vue comme l'une des meilleures femmes d'affaires de Xerox.»

de 50 ans a pris deux longs congés sabbatiques. De plus, elle a refusé deux affectations aux États-Unis, jugées pourtant de rigueur pour qui désire monter dans l'organisation. «Ce n'était pas la norme», déclarait Mme Shapansky devant quelque 500 femmes lors d'un déjeuner-causerie sur les femmes d'influence organisé par Deloitte en juin 2011, à Toronto. «Au cours de mon second congé sabbatique, en 2006, la rumeur au siège social américain me disait malade et en phase terminale. Personne ne comprenait pourquoi on prend autant de congés alors qu'on est à l'apogée de sa carrière.»

La famille : une priorité

La famille occupe une place primordiale dans la vie de la discrète patronne de Xerox Canada. Peut-être suit-elle l'exemple de son père qui n'a pas hésité à renoncer à la richesse et au prestige pour quitter l'Irlande du Nord et venir s'installer au Canada avec sa famille, dont Mandy, alors âgée de dix ans. Ou peut-être cela tient-il au fait qu'elle et son mari ont quatre enfants issus de mariages précédents, et que la famille reconstituée est heureuse.

Le fait qu'elle ait décliné des affectations prometteuses au siège social d'une entreprise de 22 milliards \$ au Connecticut a fait sourciller plus d'un dirigeant de Xerox. Mandy Shapansky a refusé le premier poste en invoquant la carrière bien remplie de son mari et leurs jeunes enfants. «La seconde offre était moins subtile, relate-t-elle. On m'a dit que j'avais du potentiel, voire l'étoffe d'une chef de la direction, mais qu'un séjour aux États-Unis était un passage obligé. Personne n'avait jamais été nommé chef de la direction d'une unité d'exploitation sans s'y être plié. J'ai de nouveau décliné l'offre.»

En bout de piste, sa concentration sur sa famille et son refus de se fondre dans le moule du cadre type n'auront pas nui à sa carrière. À l'été 2010, après huit ans à titre de directrice financière de Xerox Canada, elle en a été promue chef de la direction, succédant à Kevin Warren, qui s'est installé aux États-Unis à la tête du Groupe américain des solutions de Xerox et où il est aujourd'hui président des services à la clientèle. M. Warren et son prédécesseur, Doug Lord, proviennent tous deux du secteur des ventes, la voie traditionnelle menant à la haute direction chez Xerox.

Dirigeante hors pair

Bien qu'on ait d'abord cru qu'elle allait sabrer les dépenses en raison de ses antécédents en finances, Mme Shapansky n'a jamais eu comme mandat de «dégraissier» l'organigramme de l'entreprise canadienne. «Xerox Canada est un peu le joyau de la couronne de Xerox», de dire Doug Lord. «C'est une entreprise extraordinairement performante et Mandy n'a pas été nommée parce qu'elle s'y connaissait en finances et qu'elle pouvait réduire les coûts, mais pour ses talents de dirigeante qui allait favoriser la croissance de l'entreprise. Chez nous, elle est d'ailleurs vue comme l'une des meilleures femmes d'affaires de Xerox.»

«Au début des années 1990, lorsque le président en poste Richard Barton lui a demandé d'être son adjointe de direction pendant une brève période, Mandy a pu montrer ce dont elle était capable, indique Doug Lord. La haute direction l'a alors identifiée comme quelqu'un dont les capacités dépassaient le domaine des finances. On voulait la voir s'attaquer à différentes tâches pour se faire une idée de l'envergure de ses ailes. C'est une des raisons qui m'ont amené à lui demander de m'épauler comme responsable du marketing.»

Doug Lord, qui compte 35 ans de service et qui a été chef de la direction de 2002 à 2007, ne s'étonne pas de l'ascension de Mme Shapansky. «J'ai probablement été un des premiers à voir qu'elle avait tout d'une chef de la direction. Même à ses débuts dans l'entreprise, quelle que soit la tâche, elle faisait toujours un travail remarquable.» En tant que directrice financière relevant tour à tour de MM. Lord et Warren, Mme Shapansky s'acquittait des responsabilités traditionnelles d'un chef de finances, mais elle agissait également comme conseillère générale. «Lorsque Doug Lord était président, je le conseillais sur tout, que ce soit notre stratégie de mise en marché, de pénétration du marché ou nos initiatives stratégiques. Je collaborais étroitement avec lui dans tous les grands dossiers prioritaires.»

À titre d'exemple de projet que Mme Shapansky a mené avec brio, citons celui dit «One Canada», qui proposait de faire passer Xerox Canada d'un modèle en silo, où plusieurs services relevaient directement du siège social américain, à un modèle canadien plus intégré. Elle a rédigé un argumentaire sur le sujet et elle a réussi à convaincre les stratèges de Xerox.

«Il est très rare que de grandes boîtes consentent à une restructuration du type qui s'est opéré pour notre filiale, indique-t-elle. Cette réussite a plu aux Canadiens, et nous a permis d'accroître de cinq points notre part de marché en ce qui concerne le matériel, et de faire passer celle de nos services de gestion de documents au dessus de la barre des 10 %.»

À un jet de pierre...

Le rôle de dirigeant de Xerox Canada n'est certes pas pour les âmes sensibles. L'entreprise est pour ainsi dire à un jet de pierre du siège social américain, à une heure de vol seulement. Elle est donc surveillée de plus près que les filiales établies dans les quelques autres 160 pays où Xerox exerce ses activités.

Xerox Canada constitue également une de ses plus importantes filiales. Comptant 3 600 employés et générant un chiffre d'affaires annuel de plus de 1,1 milliard de dollars, l'entreprise est très rentable. En 2009, elle a dégagé un profit de 85,7 millions \$; il s'agissait de la dernière année où elle a publié ses résultats financiers pour un exercice complet. La société est plus qu'un simple réseau de bureaux de vente et de spécialistes de la gestion de documents bien établis au pays.

Elle exploite des centres d'appels dans les Maritimes et une usine de fabrication de toner à Oakville (Ont.). Mieux connue comme le fabricant de copieurs détenant 30 % du marché canadien, soit la plus importante part en ce qui a trait au matériel de bureau, Xerox produit aussi des imprimantes couleur pour réseau, des numériseurs et des logiciels pour simplifier le stockage et le partage de l'information. Elle occupe une place de choix dans le secteur de l'imprimerie grâce à ses imprimantes et presses numériques couleur et noir et blanc, ainsi qu'à ses outils de développement des affaires numérisés.

Xerox Canada possède aussi un centre de recherche à Mississauga (Ont.). La multinationale ne compte que quatre centres du genre ayant un mandat international. Celui de Mississauga emploie une centaine de scientifiques provenant de 39 pays et a récemment fait enregistrer son 1 500^e brevet. «C'est un endroit très spécial, souligne Mandy Shapansky. Nous y invitons beaucoup de clients à des séances de réflexion où nos chercheurs les renseignent sur leurs projets en cours, sur le bureau de l'avenir et les récentes innovations.»

Un des retraités du centre, Hadi Mahabadi, qui détient plus de 70 brevets aux États-Unis, figure au Top 25 des immigrants canadiens pour l'année 2010 du magazine *Canadian Immigrant*. Parmi les dernières percées, citons le développement de photorécepteurs longue durée et le développement de la prochaine génération d'encre solide, une encre exclusive à Xerox qui devient liquide dans l'imprimante.

Un profil taillé pour Xerox

Selon Kevin Warren, si Mandy Shapansky est le premier chef de la direction à provenir du secteur des finances, c'est qu'elle possédait aussi les compétences élargies requises pour le poste. «Elle n'a pas le profil type du cadre financier émoulu d'une école de comptabilité. Elle voit les finances dans leur forme la plus pure, dit-il. Elle a toujours pensé comme une directrice générale. Elle a toujours eu un point de vue équilibré, non seulement sur le plan des coûts, mais aussi du marketing. Elle est très forte en résolution de problèmes, très sensible aux besoins des gens et elle inspire confiance aux clients. Je crois qu'il est très singulier d'avoir un sens des finances aussi aigu tout en étant très équilibré dans sa façon de voir l'entreprise, de régler les problèmes et de gérer.»

Et ce talent est ressorti vers le milieu de son mandat en tant que directrice financière. À l'époque, le plus important client de Xerox Canada, un géant des télécommunications, était sur le point de recourir à un

concurrent après s'être fait dire par un consultant indépendant qu'il pourrait réduire ses coûts en changeant de fournisseur. «Les conséquences financières auraient été dévastatrices pour nous et, bien sûr, tout le monde cherchait à prendre ses distances par rapport à la situation», a-t-elle relaté dans son allocution de juin dernier.

Alors que l'on pensait le client perdu, Mme Shapansky a pris la tête d'une équipe d'intervention composée de dirigeants de Xerox Canada et chargée de convaincre son plus important client de revenir sur sa décision. Là où Xerox est unique en son genre, c'est que bien qu'étant axée sur les ventes, elle a confié à un cadre supérieur un rôle spécifique où il devait établir une relation non commer-



Faites de cette saison d'impôt la plus efficace!

Gagnez du temps et préparez plus de déclarations de revenus.

DT Max se démarque grâce à ces nombreux avantages :

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

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



Constatez-le par vous-même!

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

www.dtmax.ca

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

S'assurer que les relations avec les principaux clients ne dégènèrent pas en crise nécessitant six mois de travail pour remédier à la situation est un aspect important du rôle de Mme Shapansky à titre de présidente. Elle visite régulièrement les sept divisions de Xerox Canada.

ciale avec le client et travailler à trouver une bonne solution pour ce dernier et non pour Xerox. La patronne de Xerox Canada décrit l'approche adoptée de façon purement factuelle. «Le client comptait économiser beaucoup d'argent. Or, l'un des services que nous offrons est la consolidation de tous les appareils répartis dans les bureaux afin de rationaliser l'ensemble des actifs en une plateforme numérique de manière à permettre au client d'améliorer ses processus de travail, que ce soit par simple numérisation ou autrement. Nous avons permis au client de réaliser d'importantes économies, de mettre à niveau sa technologie, et de doter l'entreprise d'une plateforme lui permettant d'améliorer ses processus, dit-elle. Mais honnêtement, il s'agissait surtout de passer beaucoup de temps avec le client pour bien comprendre les besoins de la direction.» Le nouveau contrat conclu avec la société cliente comportait une pléiade de services allant de la conception graphique à la gestion de tout le matériel imprimé en passant par le courrier, la messagerie et d'autres fonctions administratives.

S'assurer que les relations avec les principaux clients ne dégènèrent pas en crise nécessitant six mois de travail pour remédier à la situation est un aspect important du rôle de Mme Shapansky à titre de présidente. Elle visite régulièrement les sept divisions de vente de Xerox Canada où elle commence généralement par une réunion avec l'équipe des ventes, des tables rondes ou des réunions plénières avec les employés, suivies d'une journée à visiter des clients.

Une formation de CA qui lui a bien servi

Mandy Shapansky, de son humble bureau au siège social de l'entreprise dans North York à Toronto, se rappelle de ce jour de janvier 2010 où la PDG de Xerox Corporation, Ursula Burns, lui a annoncé qu'elle serait la prochaine présidente de Xerox Canada. «Ursula aime les gens qui ont des opinions bien tranchées et qui n'ont pas peur de dire ce qu'ils pensent. Ingénieure de métier, elle aussi a suivi un parcours non linéaire pour arriver où elle est. Elle m'a dit : "Je veux que tu sois présidente, je pense que tu feras une excellente présidente et que tu l'as bien mérité"», en faisant allusion au fait que ni l'une ni l'autre n'avaient d'antécédents en ventes.

Mme Shapansky croit que sa formation en comptabilité explique en bonne partie son succès professionnel. «La beauté des compétences CA à mon avis, c'est qu'elles permettent de raisonner logiquement, de gérer en partant des faits. On peut visualiser des modèles d'affaires, précise-t-elle. Hier, en parlant stratégies avec l'équipe de gouvernance, j'imaginai automatiquement un modèle d'affaires.» La capacité de se concentrer sur le rendement du capital investi, quelle que soit la proposition ou le problème à l'étude, et une éthique de travail assortie d'une volonté d'obtenir des résultats sont deux autres qualités qu'elle attribue à sa formation de CA.

Lisa Greatrix, CA, qui travaille avec Mandy Shapansky depuis leur arrivée chez Xerox au milieu des années 1980 et qui la considère

comme une amie proche, dit d'elle qu'elle se démarquait du lot dès le début. «Je dirais que tous ceux qui rencontrent Mandy sentent qu'elle est vraiment spéciale. Fraîchement en poste dans une entreprise qui comptait un certain nombre de CA, il y avait alors un service financier plutôt imposant. Mandy a rapidement gravi les échelons. Elle a réussi ses examens de CA et ses études universitaires comme si de rien n'était, remportant des prix et réussissant tout ce qu'elle entreprenait sans paraître y mettre beaucoup d'efforts.»

Un couple solide

Mandy Shapansky et son mari forment un couple puissant sur le plan professionnel, mais sans prétention. Son mari, Kerry Shapansky, est président et chef de la direction de Pareto Corporation, une société torontoise de marketing aux points de vente, acquise en mars 2011 pour 125 millions \$ par une société de capital-investissement américaine. Plutôt que de se retirer avec d'importantes primes de départ, Kerry Shapansky et son équipe de direction, devenus actionnaires minoritaires, ont décidé de rester et de travailler à accroître la présence de la société sur le marché.

Kerry a rencontré Mandy chez Xerox dont il dirigeait alors les services conseils il y a 17 ans. «Nous sommes tombés follement amoureux et avons vite jugé que cette entreprise était trop petite pour nous deux», dit-il.

Pour Kerry, ça été le coup de foudre. «Je suis entré dans cette salle pleine d'hommes ayant passé la cinquantaine et, devant eux, ce bout de femme qui est arrivée à leur secouer les puces et à les motiver. Du jamais vu, se souvient-il. Je l'ai regardée aller et je me suis dit : voilà une femme que je veux connaître.» Les Shapansky sortaient tous deux de mariages malheureux et avaient déjà chacun deux jeunes enfants. Leur famille reconstituée compte trois filles et un garçon, aujourd'hui âgés entre 18 et 22 ans.

Kerry Shapansky, entrepreneur de métier, a décidé de prendre deux pauses, en 2001 et en 2006. Chaque fois, sa femme s'est jointe à lui dans ces deux congés, qui se sont finalement traduits par deux sabbatiques de six mois. Le premier a été consacré à six semaines de vacances en Europe, aux retrouvailles avec la famille et les amis, au classement d'une tonne de photos et à refaire le plein d'énergie.

Le second congé était plus ambitieux. Il comportait un séjour de quatre semaines consacrées à la fondation Enfants entraide au Kenya. Les Shapansky ont vécu sous la tente dans un village où ils ont aidé à la construction d'une école. «Cette expérience a changé la vie de notre famille, de dire Mandy. Vous craignez que ce sera triste à cause du SIDA et de la pauvreté. Puis, vous y allez et vous tombez sur des gens complètement démunis qui sont tout sourire, entourés d'enfants qui courent et qui s'amuse.»

Mandy Shapansky sait très bien ce que c'est que de repartir à zéro. Dernière d'une famille de cinq filles, elle est née à Belfast en Irlande où son père exploitait une société textile prospère. Ses pa-

rents étaient membres de l'establishment de l'Irlande du Nord. Or, le bureau de son père a fait l'objet de trois attaques à la bombe au pire de la violence sectaire. Après la troisième explosion, sa femme et ses filles sont restées plusieurs heures à se demander s'il était encore vivant. La famille a ramassé ce qu'elle a pu et elle a émigré à Toronto.

Ses parents ont acheté une petite maison à Ajax (Ont.) et son père, alors âgé de 55 ans, est devenu vérificateur pour Revenu Canada. Son père, qui a aujourd'hui 94 ans, et sa mère, «bien trop discrète pour parler de son âge», étaient d'ailleurs présents, les larmes aux yeux, à la conférence sur les femmes d'influence.

Kerry et Mandy Shapansky vivent plutôt modestement à St. Andrews, dans la partie nord-est de Toronto, non loin de l'auto-route 401. L'époux de Mandy cuisine tandis qu'elle prépare les ingrédients et fait la vaisselle. Ils préfèrent recevoir à dîner à la maison. Les origines modestes du couple se reflètent le mieux dans l'éducation de leurs enfants. «Deux sont allés à l'école publique et les deux autres à l'école privée en raison de besoins auxquels le système public ne pouvait répondre, dit Kerry. Mais Mandy et moi venons tous deux du réseau public et nous croyons à l'immersion en français.»

S'ils forment un couple influent, ils ne le laissent pas voir. «C'est peut-être à cause de notre horaire serré, avance Kerry. Lorsque vous avez quatre enfants, des parents vieillissants et deux carrières très prenantes, il ne vous reste pas beaucoup de temps.» Ils appuient un certain nombre d'organismes artistiques et caritatifs comme Enfants entraide, mais ils évitent autant que possible les galas de financement et autres activités semblables.

Kerry, spécialiste du marketing à l'instinct grégaire le jour, aime bien rester à la maison le soir. Il n'a que des éloges pour les qualités interpersonnelles de sa femme. «J'aime toujours avoir Mandy à mon bras dans les cocktails, car je ne supporte pas les conversations vides, dit-il. Elle peut engager un dialogue captivant avec la personne la plus ennuyante de la salle. Elle est tout aussi à l'aise avec les cadres dirigeants et les gens d'action. Chez Xerox, Mandy Shapansky est de ceux dont les employés affichent le plus haut taux de satisfaction. C'est assez remarquable, vu que, jusqu'à récemment, elle consacrait la majeure partie de son temps à diriger la fonction finances qui n'est pas réputée pour être le secteur le plus joyeux de l'entreprise», souligne son mari.

Dans son bureau sans porte au décor plutôt spartiate, Mandy Shapansky ne semble ni surprise d'occuper ses fonctions, ni préoccupée par l'avenir. Il est certain qu'il lui faudrait quitter Toronto pour monter plus haut chez Xerox Corporation.

«Devenir présidente ne figurait pas dans mes plans, dit-elle. C'est une excellente entreprise parce qu'on vous présente des occasions, vous travaillez fort et vous réussissez. Notre part de marché s'accroît, nos services connaissent une progression fulgurante et nous avons beaucoup de nouveaux produits à offrir à nos clients pour augmenter leur productivité. Nous prévoyons une croissance incroyable pour Xerox Canada, et c'est ce sur quoi je me concentre à l'heure actuelle.»

Paul Brent est journaliste-pigiste établi à Toronto.



VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À EXPLOITER DE NOUVEAUX MARCHÉS ?

À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour les aider à faire leur entrée sur de nouveaux marchés. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure qui pourraient inclure du financement couvrant leurs besoins en fonds de roulement, de l'assistance personnalisée et des conseils stratégiques. Voilà toute la flexibilité et l'expertise dont ils ont besoin pour miser sur de nouveaux marchés et assurer la croissance de leur entreprise, à leur rythme.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

www.bdc.ca/nouveauxmarches

Canada

Les résultats ternes du rapport national de l'ICCA sur la rémunération ne signifient pas qu'il faut s'inquiéter outre mesure. par Robert Colapinto

2011 Sondage sur la rémunération

Stan MacPherson vient de prendre connaissance des résultats du dernier rapport national de l'ICCA sur la rémunération des CA. Fort de ses quarante ans passés dans la profession, l'associé chez MacPherson Roche Smith & Associates, à Charlottetown, n'en revient pas. Il n'a jamais entendu parler, même à titre anecdotique, d'une baisse de la rémunération, et certainement pas à l'échelle de la profession et de l'ensemble du pays (sauf la Saskatchewan), dans presque tous les secteurs dans lesquels travaillent les CA, traditionnels et non traditionnels. Cependant, la situation est quelque peu différente de ce qui apparaît de prime abord. «Par expérience, je sais qu'il faut rester calme et relativiser, dit-il.

illustration : GARY TAXALI



La rémunération moyenne, par rapport aux données du sondage de 2009, a diminué de 2,9 %, passant de 186 543 \$ à 181 203 \$.

Par rapport à la saignée généralisée qu'ont connue l'ensemble des entreprises, des professions et des citoyens dans les dernières années, il n'y a peut-être pas lieu pour les CA de s'inquiéter autant.» À tout le moins, pas dans les Maritimes.

Recul de la rémunération

Le rapport contient les résultats détaillés d'un sondage sur la rémunération des CA en 2010 qui a été mené en juin et juillet 2011. En substance, la rémunération moyenne, comparativement aux données du sondage de 2009, a diminué de 2,9 %, passant de 186 543 \$ à 181 203 \$.

La baisse médiane est de 2,3 %, ce qui, selon Paul Long, responsable, Marketing et études de marché, à l'ICCA, est toujours le baromètre le plus pertinent dans ce type de sondage. «La médiane n'est pas influencée par les salaires situés à l'un ou l'autre extrême et qui tendent à fausser les résultats, explique-t-il. Il ne faut pas oublier que le sondage a été envoyé à 75 467 membres et que la participation était volontaire.» Le rapport définitif reflète les réponses de 15 544 membres dont les informations pouvaient être analysées dans toutes les catégories du sondage. Ces réponses révèlent une baisse de la rémunération autre que le salaire de base de 4,7 % pour les non-proprétaires, dans la foulée de la tendance amorcée dans le rapport de 2009, par ailleurs plus optimiste.

Dans ce rapport de 2009, la chute abrupte de 16,2 % de la rémunération autre que le salaire de base était la seule ombre notable au tableau. «Le sondage précédent montrait que cette baisse dans les cabinets d'experts-comptables et autres entités employant des CA était probablement attribuable à la récession, mentionne M. MacPherson. Dans les Maritimes, les salaires ont augmenté

pendant un certain temps, mais ils commencent peut-être à se stabiliser.» En effet, la plupart des experts en rémunération des dirigeants conviennent que la rémunération variable (autre que le salaire de base) est bien plus facilement ajustable, à la hausse ou à la baisse, en fonction de la santé de l'économie.

Georges Soaré, associé au cabinet Hugessen Consulting spécialisé en rémunération des dirigeants à Toronto, et qui a aidé à fonder le cabinet en 2006, possède une vaste expérience au sein des comités de rémunération et d'audit. «Il n'est pas inhabituel que les primes annuelles soient plus modestes quand l'économie est en mauvaise posture, indique-t-il. Afin de préserver les emplois de tous, les cabinets ont peut-être décidé de diminuer la rémunération variable. Une telle réaction est certainement plus prudente sur le plan de la reddition de comptes au public et aux actionnaires. Au Canada, nous n'avons pas eu les régimes de rémunération excessifs qui font les gros titres aux États-Unis. La rémunération donne lieu à moins de scandales ici que chez notre voisin. Nous sommes plus prudents.»

Ainsi, les résultats des sondages pendant les années fastes 2005 à 2007 montraient que les employeurs avaient récompensé leurs CA par une copieuse hausse de 34 % de leurs primes, par leur participation aux bénéfiques et d'autres avantages. Mais dans les périodes florissantes, on trouve aussi au Canada des régimes trop généreux. C'est ce qui explique peut-être la baisse si marquée de la rémunération autre que le salaire de base, qui ne donne sans doute pas une image fidèle à court terme de la valeur des CA.

Les résultats du dernier sondage indiquent une baisse d'un élément clé du régime de rémunération, que beaucoup de CA tiennent pour acquis.

Rémunération par province						
	2007		2009		2011	
	Rémunération totale (propriétaires et non-propriétaires)					
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Colombie-Britannique	184 552 \$	125 000 \$	179 255 \$	125 000 \$	179 448 \$	122 000 \$
Alberta	212 314 \$	138 000 \$	213 850 \$	143 700 \$	212 836 \$	143 500 \$
Saskatchewan	135 092 \$	95 016 \$	136 304 \$	106 250 \$	156 136 \$	109 880 \$
Manitoba	140 967 \$	101 450 \$	142 408 \$	103 980 \$	144 609 \$	104 600 \$
Ontario	193 739 \$	133 000 \$	192 023 \$	135 000 \$	182 898 \$	130 000 \$
Québec	147 628 \$	100 000 \$	139 855 \$	102 000 \$	139 125 \$	103 000 \$
Terre-Neuve-et-Labrador	128 485 \$	95 000 \$	145 870 \$	108 000 \$	124 096 \$	100 000 \$
Nouveau-Brunswick	114 045 \$	95 800 \$	129 814 \$	100 000 \$	125 234 \$	95 333 \$
Nouvelle-Écosse	130 385 \$	97 950 \$	137 214 \$	106 850 \$	144 458 \$	102 725 \$
Île-du-Prince-Édouard	100 131 \$	80 796 \$	118 116 \$	93 000 \$	99 602 \$	84 500 \$
Nunavut/Yukon/T.N.-O.	166 236 \$	132 500 \$	170 958 \$	142 000 \$	159 510 \$	130 000 \$
Extérieur du Canada	299 210 \$	175 001 \$	324 635 \$	200 000 \$	300 218 \$	200 000 \$
Total	186 544 \$	123 000 \$	186 527 \$	126 800 \$	181 203 \$	124 000 \$



LA SUITE COMPTABLE CCH
INTÉGRÉE. | INTELLIGENTE.

Taxprep des sociétés®

Pourquoi 29 des 30 plus importants cabinets comptables au Canada, l'ARC et plus de la moitié des sociétés du FP500 préfèrent-ils Taxprep des sociétés à tout autre logiciel d'impôt?

Tout simplement parce qu'il s'agit du meilleur logiciel d'impôt. Construit sur une plateforme robuste et intelligente, et accompagné du meilleur soutien de l'industrie, *Taxprep des sociétés* vous permet de gagner du temps et de maximiser l'exactitude des déclarations que vous préparez, comme nul autre logiciel d'impôt.

- **Une technologie éprouvée sur laquelle vous pouvez compter.** *Taxprep des sociétés* offre une plateforme à la fois stable et fiable. Ses algorithmes précis sont constamment mis à jour : vous avez donc l'assurance que vos calculs seront exacts année après année.
- **Des fonctionnalités qui vous font gagner du temps.** Tirez avantage de fonctionnalités intelligentes, comme l'outil Xpress, qui vous offre la possibilité de réviser et de saisir les données des déclarations par le biais d'un tableau des plus pratiques. Avec plus de 1 600 diagnostics et une fonctionnalité pour la création de diagnostics personnalisés, *Taxprep des sociétés* vous permet d'éviter erreurs et délais de production.
- **Le chef de file en matière d'innovation.** Soyez à l'avant-garde grâce à des innovations à la fine pointe, comme la Connexion des données T2 et le module Réseau avancé, qui permet de centraliser la configuration, la mise à jour et la gestion des logiciels *Taxprep des sociétés* installés sur différents ordinateurs.
- **Un soutien inégalé.** Les utilisateurs de *Taxprep des sociétés* ont accès au meilleur soutien technique et fiscal de l'industrie, et profitent du meilleur temps de réponse.



Ce que nous apprécions le plus de Taxprep des sociétés, c'est la facilité avec laquelle il nous permet de passer d'un formulaire à l'autre. Avec Taxprep, nous pouvons ouvrir simultanément plusieurs formulaires et déclarations.

Judy Cairns, CA
Directrice des finances
Coop Atlantique

VOYEZ CE QUE LE PREMIER LOGICIEL D'IMPÔT AU CANADA PEUT FAIRE POUR VOTRE ENTREPRISE.

Visitez le www.taxprep.com/essai aujourd'hui ou téléchargez une version d'évaluation gratuite de *Taxprep des sociétés*. Vous pouvez aussi communiquer avec votre gestionnaire de comptes CCH pour obtenir de plus amples renseignements.



CCH
une société Wolters Kluwer

Rémunération selon les années d'expérience

Expérience	2007		2009		2011	
	Rémunération totale (propriétaires et non-propriétaires)					
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Moins de trois ans	63 962 \$	52 500 \$	62 721 \$	57 000 \$	59 221 \$	54 800 \$
De 3 à 4 ans	68 827 \$	64 500 \$	73 807 \$	69 000 \$	69 387 \$	63 500 \$
De 5 à 9 ans	103 775 \$	88 000 \$	109 431 \$	91 987 \$	101 053 \$	87 000 \$
De 10 à 14 ans	155 320 \$	120 000 \$	156 763 \$	126 200 \$	157 227 \$	124 000 \$
De 15 à 19 ans	193 082 \$	135 750 \$	207 563 \$	150 000 \$	203 002 \$	155 000 \$
De 20 à 24 ans	219 604 \$	150 000 \$	217 515 \$	150 000 \$	214 095 \$	157 000 \$
Plus de 25 ans	257 520 \$	164 131 \$	255 676 \$	175 000 \$	260 772 \$	175 000 \$
Total	186 544 \$	123 000 \$	186 543 \$	126 857 \$	181 203 \$	124 000 \$

«Les primes et la participation aux bénéfices allaient tellement de soi que, dans mon esprit, elles étaient devenues partie intégrante de mon salaire», confie Zaher Juma. Ce dernier a entamé sa carrière chez Coopers and Lybrand au Zaïre et au Canada pour ensuite travailler en entreprise pendant 20 ans. Il est aujourd'hui établi comme praticien exerçant seul à Toronto. Selon lui, la baisse de la rémunération autre que le salaire de base depuis 2008 est une réelle source de préoccupation pour ses confrères. «Maintenant que je suis à mon compte, je mesure vraiment la valeur monétaire et psychologique de cette forme de rémunération», indique-t-il. Pour lui, c'était de l'argent en plus dans les poches, mais aussi la validation de sa valeur en tant que professionnel. «Il ne faudrait pas sous-estimer l'inquiétude suscitée par la baisse de la rémunération autre que le salaire», prévient-il.

Malgré la baisse importante partout au pays de cette partie de la rémunération, la stabilité des salaires de base pendant une aussi longue période de difficultés économiques révèle un niveau de résilience assez remarquable de la part de la profession de CA.

Kevin Dancey, président-directeur général de l'ICCA, n'aime pas, bien sûr, voir de baisse de la rémunération, quelle qu'elle soit, mais il croit que le sondage dépeint une profession qui est sans aucun doute l'une des plus stables financièrement et l'une des plus gratifiantes. Selon M. Dancey, ce n'est pas seulement la rémunération qui rend la profession gratifiante. «Nous considérons le titre de CA et les trois volets qui s'y rattachent, à savoir la formation, l'évaluation et l'expérience, comme une excellente base de lancement pour s'engager dans une carrière tant en comptabilité qu'en affaires. C'est une vocation et un engagement à long terme, dit-il, et je ne pense pas qu'une baisse moyenne de deux points de pourcentage doive constituer une réelle source d'inquiétude.»

Une question de conjoncture

Pour Amy Lam, directrice principale des services aux membres et des affaires externes de l'Institute of Chartered Accountants of British Columbia, l'état d'esprit des CA à l'égard de 2011 et de l'avenir est un élément essentiel des résultats du sondage. La majorité des CA (71 %) pensent que leur rémunération totale sera plus élevée en 2011. «Dans le sondage précédent, seuls 56 % des répondants avaient confiance en des jours meilleurs, dit-elle. C'est

très encourageant, dans le contexte de la Colombie-Britannique, où nous sommes en plein marasme, et de celui de tout le pays.»

M. Juma espère vraiment que ce sera le cas. Ces dernières années, il est aux prises non seulement avec la récession, mais aussi avec la concurrence de détenteurs d'autres titres du domaine de la finance. «Le titre de CA, et sa réputation d'excellence, a toujours de la valeur à mes yeux, indique-t-il, mais c'est dur.»

Peter Jeewan, CA, président et chef de la direction de Lannick Group, a assisté à l'empiètement, par les détenteurs d'autres titres, sur les domaines de compétence des CA : services-conseils, postes en entreprise et en finance. Le CA qui exerce seul, et qui essaie de mettre sur pied un cabinet de services-conseils spécialisé, ou même de simples services fiscaux et comptables, devra subir la concurrence d'autres experts financiers pendant un ralentissement prolongé de l'activité économique. «On ne devrait pas s'étonner qu'un client ou un employeur qui cherche à économiser se tourne vers un expert financier autre qu'un CA dans le contexte actuel, dit-il. Toutefois, beaucoup de clients restent attachés au titre de CA.»

Comme dans toute profession, ce sont surtout les plus jeunes qui cherchent à améliorer leur sort. Le rapport sur la rémunération de cette année abonde en réponses de jeunes CA qui possèdent entre trois et cinq ans d'expérience ou ayant une rémunération de débutant dans un cabinet. Bien que 49 % des CA canadiens aient moins de 45 ans, leur représentation dans le sondage est de 62 %. «Cela fait certainement baisser la rémunération globale dans la catégorie des cabinets de services professionnels, indique Paul Long, et, dans une certaine mesure, la moyenne globale du sondage.»

Rémunération rime avec expertise

Pour Peter Jeewan, les CA peuvent se servir du rapport pour comparer leur valeur sur le marché. De ce fait, c'est un outil qui suscite beaucoup plus d'intérêt chez ceux qui pensent à la prochaine étape de leur carrière. «Dans mon cabinet, explique-t-il, ce genre de sondage est un excellent outil de comparaison pour les répondants, surtout ceux qui ont tendance à bouger.» Cela est logique si l'on suppose que les CA plus âgés bien installés, heureux, et en sécurité, comme les associés ou les directeurs financiers d'entreprises florissantes, sont moins susceptibles d'être touchés par le rapport et sont par conséquent moins enclins à répondre au sondage.



Nous avons confiance en
nos conseils. Vous pouvez donc
avoir confiance en vos décisions.

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

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



Institut canadien
des évaluateurs

Le rapport sur la rémunération de cette année abonde en réponses de jeunes CA qui possèdent entre trois et cinq ans d'expérience.

Pour Kevin Dancey, les demandes à l'égard des salaires et des avantages sociaux dans la profession devraient être fonction de l'expertise du CA et de ce qu'il apporte. «Le titre est important, et il peut ouvrir des portes, mais à mesure que la carrière progresse, ce qui compte, c'est ce que l'on a fait avec cette expertise.»

La transparence est l'une des grandes priorités de la profession, dit M. Dancey, et cela vaut également pour le sondage. «C'est pourquoi nous indiquons la rémunération des CA à toutes les étapes de leur carrière, note-t-il. De l'opinion des recruteurs, à mesure que le temps passe dans une carrière, ce ne sont pas tant les années de service qui comptent que la personne et ce qu'elle a démontré pouvoir faire.» Par exemple, bien que le sondage révèle invariablement (depuis 2006) que l'entreprise offre les salaires les plus élevés, les CA en cabinet qui engrangent l'expérience et les connaissances nécessaires pour devenir associés gagnent des salaires médians assez comparables (240 000 \$) à ceux qui occupent des postes de haute direction semblables en entreprise (200 000 \$).

Un reflet de la crise

Keri McFadden, chef de la direction de l'Institute of Chartered Accountants of Saskatchewan, dit que la baisse de la rémunération révélée par le sondage permet de battre en brèche l'idée selon laquelle la profession serait imperméable à la crise et se nourrirait de la misère des autres. «D'une certaine manière, ces résultats sont un bon signe dans la mesure où ils montrent que nous ne sommes pas épargnés par ce qui se passe autour de nous, explique-t-elle. Comme tout le monde, la profession ressent les effets des ralentissements ou des reprises de l'activité économique.» Elle conteste la vieille idée voulant que les CA profitent en quelque sorte de la fermeture d'une entreprise.

Barth Bradley, CA, associé chez Kingston Ross Pasnak à Edmonton s'offusque de cette idée. «Quand les temps sont difficiles, on a besoin de nous, tout simplement. Il faut beaucoup de maturité et d'expertise pour composer avec une crise économique.»

Comme les autres professions ne sont pas aussi ouvertes et ne produisent pas de rapports sur la rémunération aussi détaillés et fréquents, il est impossible d'établir des éléments de comparaison utiles et précis pendant cette récession.

Pour Bill McFarland, CA et nouveau chef de la direction chez PricewaterhouseCoopers, le ralentissement économique est un défi mondial qui met la profession de CA sur la sellette comme aucune autre. Loin d'être un opportuniste qui tire avantage de moments difficiles, la profession est en mesure d'aider les clients non seulement à survivre, mais aussi à devenir plus productifs. «Nous sommes dans le même bateau qu'eux, précise-t-il. Nous devons relever les mêmes défis pour faire notre travail de façon plus intelligente, efficace et rapide, tout en maintenant la qualité. Et notre source de motivation, insiste-t-il, n'est pas seulement la rémunération. Croyez-moi, c'est important, nous devons mettre du pain sur la table comme tout le monde, mais nous ne nous différencions pas du fait de notre rémunération. Cela tient davantage à la manière dont nous formons les CA et les aidons à grandir, et aux défis intéressants que nous leur proposons. L'argent est un élément important, admet-il, mais ce n'est qu'une pièce du puzzle.»

Pour passer à la vitesse supérieure, M. McFarland, au cours de ses trois premiers mois en poste, a créé un conseil spécial qui s'est attaché à définir comment PwC pouvait mieux prendre le pouls du personnel. Donner la parole aux employés est devenu une priorité afin de s'assurer que le cabinet répond à leurs besoins. «Nous étions conscients que nous devions répondre aux besoins d'une nouvelle génération aux perceptions différentes de celles qui étaient les nôtres quand je suis entré au cabinet en 1980, dit-il. Plutôt que de nous retrancher derrière nos vieilles idées, nous voulons savoir ce que notre personnel pense vraiment et discuter de solutions qui auront des effets concrets.» Il croit que le cabinet acquiert de cette manière une meilleure compréhension des défis que ses employés devront relever pour servir les clients en 2012 malgré l'instabilité persistante.

Variation selon les régions

Comme la récession fait sentir ses effets dans l'ensemble du pays pour 2010, le sondage montre une baisse importante de la rémunération des CA en Ontario et au Québec où les secteurs manufacturier et automobile ont été durement touchés. Les fluctuations régionales sont redevenues une caractéristique importante du rapport sur la rémunération.

Rémunération autre que le salaire de base (non-proprétaires)						
	Participation aux bénéfices	Primes	Heures supplémentaires	Commissions	Indemnités	Autre forme de rémunération
Nombre	2 752	8 463	1 752	345	2 162	1 803
% des membres en cause	20 %	63 %	13 %	3 %	16 %	13 %
Moyenne	30 830 \$	36 446 \$	5 237 \$	53 455 \$	9 842 \$	52 494 \$
Médiane	7 500 \$	11 440 \$	3 000 \$	2 500 \$	5 000 \$	10 000 \$
25 ^e centile	2 250 \$	4 364 \$	1 400 \$	1 000 \$	1 200 \$	3 000 \$
75 ^e centile	23 525 \$	30 000 \$	6 000 \$	20 000 \$	11 000 \$	33 584 \$

La nouvelle édition du ***Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*** est maintenant disponible!

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

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



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

INTERNET • CD-ROM • VERSION PAPIER

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

L'équilibre travail-vie constitue un élément important que les membres prennent en compte pour jauger la rémunération.

Ainsi, entre 2006 et 2008, à l'Î.-P.-É. où se trouve Stan MacPherson, les CA ont enregistré des augmentations de salaire parmi les plus élevées (18 %). Mais pour 2010, le sondage révèle que l'Î.-P.-É. a subi la chute la plus brutale, soit de 19 %, entre 2008 et 2010, une surprise pour Stan MacPherson. Le secteur volatile de la pêche mis à part, l'économie de Charlottetown est plutôt stable, fondée surtout sur le secteur public et l'éducation. «L'élément clé de ces statistiques est le nombre de répondants au sondage pour une région donnée», dit-il.

Seuls 75 CA de l'Î.-P.-É. ont répondu au sondage de 2010. «Bien que nous ne gagnons sûrement pas les mêmes salaires que dans les grands centres, il faut regarder de plus près la taille de l'échantillon», souligne M. MacPherson.

L'équilibre travail-vie personnelle

L'équilibre travail-vie personnelle constitue un élément important que les membres prennent en compte pour jauger la rémunération.

Bill McFarland n'est pas surpris de leur questionnement face au choix entre l'équilibre travail-vie, la rémunération et l'avancement. «Quand j'étais enfant, l'équilibre travail-vie était un concept inconnu. Je constate maintenant que cet équilibre a une véritable valeur sur laquelle les CA peuvent presque mettre un prix.»

Cependant, les membres sont partagés quant aux répercussions. Le rapport révèle que 40 % des répondants conviennent que le fait d'avoir choisi l'équilibre travail-vie a eu des conséquences directes sur leur rémunération. Ceux qui prennent un congé, par exemple, subissent une diminution de 17 % de la rémunération,

Rémunération selon le domaine d'activité (propriétaires et non-propriétaires)					
	Nombre	Moyenne	Médiane	25 ^e centile	75 ^e centile
Cabinet de services professionnels	6 484	150 039 \$	100 000 \$	71 500 \$	165 515 \$
Entreprise	6 569	229 318 \$	158 000 \$	110 000 \$	247 500 \$
Sociétés d'État ou fonction publique	1 543	120 608 \$	102 600 \$	84 900 \$	130 000 \$
Établissement d'enseignement	416	119 366 \$	107 333 \$	87 750 \$	140 000 \$
Organisme sans but lucratif (OSBL)	339	136 389 \$	120 000 \$	90 000 \$	160 000 \$
Autres	193	286 996 \$	161 000 \$	102 000 \$	300 000 \$
Total	15 544	181 203 \$	124 000 \$	87 000 \$	200 000 \$

À Edmonton, Barth Bradley a discuté des primes de fidélisation avec ses associés, car les nombreux appels téléphoniques visant à débaucher les meilleurs éléments de son cabinet, qui avaient cessé en 2008 et 2009, ont recommencé. «Par le passé, quand nous perdions des gens, nous cherchions à recruter en Saskatchewan, mais cette stratégie a peu de chance d'aboutir maintenant.»

En effet, la Saskatchewan est la seule province à avoir affiché une croissance à deux chiffres (18 %) en 2010. «Notre économie diversifiée axée notamment sur la potasse, le pétrole et l'agriculture nous a aidés à faire face à la crise, dit Keri McFadden. Nous ne sommes plus la province démunie. Les salaires ont en général augmenté et nous avons le plus faible taux de chômage au pays depuis un bon bout de temps. De plus, les possibilités et les investissements sont nombreux, précise-t-elle. Et inévitablement, cela se reflète sur notre profession, tout comme dans d'autres professions en général.» Du coup, les membres restent et les CA d'autres provinces envisagent de venir s'installer dans les Prairies ou d'y revenir.

«Dans l'Ouest, mentionne M. Bradley, les CA ne discutent pas seulement de salaires, mais aussi de leurs objectifs de carrière et de leur rôle dans notre monde. Ne soyez pas trop euphorique si on vous offre demain une prime d'embauche de 10 000 \$. En quoi cette prime contribuera-t-elle à votre bonheur pendant le reste de votre carrière?»

comparativement à ceux qui n'en prennent pas. Pourtant, 54 % des répondants ne pensent pas que prendre un congé a nui à leur carrière. Toutefois, le sondage semble clair quant au résultat du choix d'une vie professionnelle plus équilibrée. En contrepartie de cet équilibre, les membres gagnent 30 % de moins, soit 149 489 \$, au lieu de 212 137 \$.

Peter Jeewan peut établir une distinction claire entre les besoins actuels de son équipe de CA et les siens quand il a commencé à exercer l'expertise comptable en 1995. Pendant ses premières années d'exercice, et quand il travaillait à la Banque TD, une journée de 12 heures et plus était la norme. «Ce n'est plus le cas. Les candidats qui se renseignent sur notre cabinet ont un objectif plus élevé que simplement l'argent. Ils ont étudié fort et s'attendent à en apprendre encore plus dans le cadre de leurs fonctions. Dans ce contexte de récession plutôt difficile, ils veulent tester leurs compétences dans des emplois où ils peuvent voir des résultats concrets.»

Selon M. Jeewan, il peut être très difficile d'établir un appariement fructueux entre un nouvel employé et un employeur. «Même aujourd'hui, avec les chiffres plus ternes du sondage, le qualificatif qui me vient à l'esprit pour décrire la plupart des CA que nous voyons est "courageux". Si on ne leur fournit pas ce qu'ils veulent, ils n'hésitent pas à aller ailleurs.»

Robert Colapinto est un rédacteur établi à Toronto.

Le programme de stage CA

Une nouvelle façon de former les leaders de demain

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

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

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

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

Visitez le site maitredestage.ca.

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

Le prix du courage

Renforçons la protection de ceux qui dénoncent la corruption, car ils paient souvent très cher pour leur courage



Lorsque Cliff Robertson s'est éteint le 10 septembre 2011, à l'âge de 88 ans, il était l'acteur lauréat d'un Oscar et d'un Emmy, mais aussi le courageux dénonciateur de pratiques frauduleuses.

M. Robertson est connu pour ses rôles dans de nombreux films, particulièrement dans *Charly* où il interprète le personnage principal atteint d'une déficience mentale, rôle pour lequel il a gagné l'Oscar du meilleur acteur en 1968.

Il a aussi incarné, en 1963, le lieutenant John F. Kennedy de l'US Navy, dans *Patrouilleur 109*, relatant les efforts héroïques du futur président, pendant la Seconde Guerre mondiale, pour sauver l'équipage du bateau patrouilleur dont il était capitaine et qui avait été coulé. M. Robertson avait été choisi pour le rôle par John F. Kennedy lui-même.

Hollywoodgate

L'acteur américain s'est aussi fait remarquer, et critiquer, pour avoir dénoncé un stratagème de falsification de chèques et de comptes de frais échafaudé par David Begelman, alors chef de studio chez Columbia Pictures. À cette époque, des films à succès comme *Rencontres du troisième type*, *Nos plus belles années* et *Shampoo* avaient fait de M. Begelman une figure dominante de l'industrie du cinéma.

Le scandale du *Hollywoodgate* avait débuté en février 1977, lorsque Cliff Robertson a reçu un formulaire IRS 1099 de Columbia, qui lui demandait pourquoi il avait omis de déclarer les redevances de 10 000 \$ que lui avait versées le studio l'année précédente. M. Robertson n'avait pas reçu cette somme : «Je n'avais même pas travaillé pour Columbia. Je n'allais tout de même pas payer des impôts sur de l'argent que je n'avais pas gagné!»

Il a demandé à son adjointe de trouver la cause de cette erreur. Elle a appelé le service des comptes fournisseurs de Columbia et discuté avec un superviseur. Celui-ci a retrouvé le chèque oblitéré, qui avait été encaissé dans une banque de Beverly Hills (Californie). Le superviseur a tout de suite remarqué une ressemblance entre la signature au dos du chèque, censée être celle de Cliff Robertson, et l'écriture de M. Begelman.

Cette information troublante a été transmise à Alan Hirschfield, alors président et chef de la direction de Columbia, qui en a parlé à son chef de studio. M. Begelman a répondu qu'un jeune New-yorkais était l'auteur de cette fraude et qu'il avait été licencié pour ce geste. M. Hirschfield a cru ce mensonge et a suggéré à M. Robertson de laisser tomber, mais l'acteur a refusé. «À Hollywood, une convention tacite, mais connue de tous, interdisait d'affronter les gros bonnets en les accusant de corruption, sous peine de ne plus jamais trouver de travail», a plus tard affirmé l'acteur. Même s'il savait qu'il risquait sa carrière, il a poursuivi l'enquête, ses principes l'empêchant d'obéir à la suggestion de M. Hirschfield. Il ne croyait pas à l'histoire du «jeune New-yorkais».

M. Robertson a appelé la police de Los Angeles et le FBI. L'enquête a confirmé sans peine que la signature avait bel et bien été falsifiée par M. Begelman. Ce dernier a fait face à une accusation de vol au premier degré qui a ensuite été réduite à celle de délit mineur, et il a écopé de travaux communautaires. Columbia a suspendu M. Begelman, qui a dû prendre des «vacances payées».

La société a ensuite fait enquête en secret de son côté, et a découvert que le chef de studio avait fait au moins trois autres faux chèques de 5 000 \$, 25 000 \$ et 35 000 \$. En dépit des preuves accablantes, Columbia l'a réintégré dans ses fonctions après une suspension de deux mois! Cependant, on l'a discrètement licencié peu après, à cause de problèmes émotionnels, d'après le studio. Selon le *New York Times*, «un psychiatre embauché par le studio a plus tard attribué les fraudes de David Begelman à un penchant pour l'autodestruction, issu d'un sentiment de culpabilité engendré par son propre succès».

Le conseil d'administration de Columbia, voulant cacher cette situation devenue embarrassante, a prié Cliff Robertson de ne plus en souffler mot. Celui-ci a refusé, tout comme son épouse d'alors, l'actrice Dina Merrill, et ils se sont tous deux adressés aux médias. C'est peut-être ce qui a amené le journaliste David McClintick, du *Wall Street Journal*, à rédiger des articles sur ce sujet et à publier, en 1982, un livre intitulé *Indecent Exposure*, qui dévoilait les détails de fraudes qui avaient cours à Hollywood.

Peu après son départ de Columbia, David Begelman a été embauché comme président de MGM. Lorsque cette société a acheté la United Artists, il en a assumé la présidence, fonction qu'il a occupée jusqu'en 1982. Il a accédé à d'autres postes de direction à Hollywood après son départ de la United Artists. «David Begelman fait en quelque sorte partie de la famille royale hollywoodienne, disait M. McClintick. Au fil des ans, il a tissé un réseau d'amis puissants et des alliances qui agissent pour lui comme un filet de sécurité.» En 1995, à l'âge de 73 ans, alors qu'il faisait de nouveau face à des accusations de fraude, M. Begelman s'est suicidé dans une chambre d'hôtel qu'il partageait avec l'ex-épouse du chanteur Tony Bennett.

Le rejet... et la reconnaissance

Après avoir rendu l'affaire publique vers la fin des années 70, Cliff Robertson a subi le sort réservé à de trop nombreux dénonciateurs : «On m'a mis sur la liste noire et je n'ai pas travaillé pendant trois ans et demi.» Même s'il a pu jouer dans quelques films, les premiers rôles restaient hors de sa portée. L'étoile de cet acteur, qui avait refusé le rôle titre dans *Dirty Harry*, avait cessé de briller.

Dans *Indecent Exposure*, David McClintick écrit : «En dépit de ce résultat, Cliff Robertson était fier de ce qu'il avait fait, et disait : «On m'a cité dans le bulletin du Congrès [...]. Tous les écrivains et autres créateurs étaient enchantés de ce que j'avais fait.» Sa situation s'est finalement améliorée lorsque le directeur Doug Trumbull lui a donné un rôle dans le film *Brainstorm*, sorti en 1983 dans lequel Natalie Wood incarnait ce qui allait être le dernier rôle de sa carrière.

La plupart des gens avaient probablement oublié la décision courageuse de Cliff Robertson ou n'avaient jamais appris cette histoire, lorsqu'en 2003, l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) a décidé de présenter un prix annuel pour honorer les dénonciateurs de la fraude et de la corruption. L'ACFE a nommé ce prix le *Cliff Robertson Sentinel Award* et a fait de l'acteur son tout premier récipiendaire. «Cliff Robertson n'a pas pris cette décision pour s'enrichir; il était déjà riche. Il n'a sûrement pas dit la vérité

Cliff Robertson a subi le sort réservé à de trop nombreux dénonciateurs : «On m'a mis sur la liste noire et je n'ai pas travaillé pendant trois ans et demi.»

pour se faire connaître; il était déjà célèbre. Une seule raison le motivait : c'était la bonne chose à faire.» C'est ainsi que Joseph Wells, le fondateur de l'ACFE, a présenté Cliff Robertson lors du colloque annuel de l'association, à Chicago, avant de lui remettre le prix, qui portait l'inscription *For Choosing Truth Over Self*.

«Si nous voulons un jour vaincre la fraude, a poursuivi M. Wells, nous avons besoin de l'aide de ceux que la société qualifie de «dénonciateurs», et nous devons trouver un autre mot pour désigner ces héros. En fait, ils sont les gardiens des entreprises et notre moyen de défense de première ligne contre les actes répréhensibles. Il ne faut pas oublier leur abnégation héroïque.»

Historiquement, de nombreux dénonciateurs ont subi des préjudices dont la perte de leur emploi, des représailles de la part de leur employeur et des problèmes de santé découlant du harcèlement dont ils ont été victimes après avoir dénoncé un acte répréhensible.

Tout un tabac

Le film *L'initié*, lancé en 1999, raconte l'histoire de Jeffrey Wigand, un ancien vice-président en recherche et développement chez Brown & Williamson Tobacco Corp. On y fait le récit de l'enfer qu'a vécu M. Wigand, interprété par Russell Crowe, lorsque son ancien employeur (il avait été licencié au milieu des années 90) a découvert qu'il collaborait avec des journalistes de l'émission *60 Minutes* à une enquête sur certaines pratiques de la société.

M. Wigand a révélé aux journalistes que Brown & Williamson, troisième société productrice de tabac en importance aux États-Unis, trompait délibérément les consommateurs au sujet de la

dépendance engendrée par la nicotine, qu'elle avait choisi de ne pas tenir compte de recherches démontrant l'effet cancérigène de certains de ses ingrédients et qu'elle s'efforçait de dissimuler des documents pouvant être utilisés contre elle en cas de poursuites.

À l'époque de la collaboration de Jeffrey Wigand avec *60 Minutes*, sa famille et lui ont reçu des menaces de mort et ils ont été poursuivis en justice. De plus, Brown & Williamson a embauché une entreprise de relations publiques pour trouver des renseignements compromettants sur M. Wigand, ce qui a donné lieu à un rapport de 500 pages qui a entaché son nom et sa réputation. Cet ignoble rapport a toutefois fini par être discrédité, et M. Wigand a remporté une grande victoire, en novembre 1995, lorsqu'il a fait «une déposition accablante devant un tribunal du Mississippi, qui contraignait l'industrie du tabac à déboursier 246 milliards \$ en règlement du litige», écrivait le magazine *Fast Company*.

Cela a cependant eu de lourdes conséquences pour Jeffrey Wigand. Le stress occasionné par les attaques incessantes de Brown & Williamson a finalement eu raison de son mariage. Sa carrière était terminée et il a dû repartir à zéro, pour finalement devenir enseignant au secondaire et conférencier de renom, notamment en matière de tabagisme. Il a aussi créé la fondation Smoke-Free Kids.

Tout comme Joseph Wells, Jeffrey Wigand n'aime pas le mot «démonteur». «Ce terme laisse entendre que vous êtes [...] déloyal, dit-il, ce que je n'ai aucunement été. Des gens mourraient. J'ai donc été loyal envers eux en assumant une responsabilité éthique d'ordre supérieur.»

Le Canada... pavé de bonnes intentions

Au cours des dernières décennies, de nombreux pays dans le monde ont instauré ou renforcé des lois pour protéger les dénonciateurs. Au Canada, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPPDAR) a été présentée en 2006 et adoptée en 2007 par Ottawa, qui affirmait qu'elle allait offrir une protection à toute épreuve aux fonctionnaires fédéraux et qu'elle serait le «mont Everest» de la protection des dénonciateurs.

Selon le site Web www.fairwhistleblower.ca/fr, la réalité est toute autre. «Lorsque l'IRIF [l'Initiative pour la réformabilité fédérale] a témoigné au Parlement, nous avons prédit l'échec de la législation, mais nous n'avions jamais imaginé à quel point. L'effet combiné d'une législation défectueuse et d'une administration inopportune a créé un système qui, en trois ans, n'a pas révélé un seul écart de conduite ni protégé un seul dénonciateur contre des représailles. La commissaire nommée pour protéger les dénonciateurs a démissionné, couverte de honte à la suite d'un rapport du Vérificateur général qui condamnait son comportement. La crédibilité de tout le système est ruinée; une remise en état complète s'impose.»

L'histoire de Brian McAdam

Le cas du diplomate canadien de carrière Brian McAdam constitue un bon exemple de représailles subies par un dénonciateur au pays. De 1989 à 1993, M. McAdam a été agent de contrôle de l'immigration à Hong Kong, dont la zone de responsabilité comprend le Sud de la Chine. Son travail consistait à protéger le Canada contre les

réseaux de migration clandestine, les meurtriers et les organisations criminelles de trafic de drogue de la Chine, du Japon, de la Corée, de Taiwan, de Macao et de Hong Kong, selon un article de 2008 du *Ottawa Citizen*. «Il avait découvert et minutieusement documenté, dans plus de 100 rapports distincts adressés à ses supérieurs du ministère des Affaires étrangères, des cas d'infiltration et de corruption au consulat du Canada, selon l'article. De plus, il menait des enquêtes sur certains membres des triades chinoises, de puissants groupes criminalisés liés au parti communiste, qui achetaient des visas et faisaient entrer illégalement ses membres et ses espions au Canada.» Son travail a connu un grand succès.

Il soutient que ses rapports ont été utilisés par la GRC et ont permis de refuser l'entrée au pays à 5 000 membres du crime organisé, selon les évaluations d'Emploi et Immigration Canada. «De plus, j'ai empêché 2 000 immigrants illégaux d'entrer au Canada. J'ai donc permis aux contribuables canadiens d'économiser au moins 25 000 \$ par demande de statut de réfugié, pour un total de 50 millions \$», soutient M. McAdam dans le *Citizen*. Puis, il a commencé à recevoir des menaces de mort et à subir d'autres formes d'intimidation. La situation s'est aggravée lorsqu'il a révélé que les responsables de l'immigration canadiens à Hong Kong acceptaient souvent des pots-de-vin. Toujours dans le *Citizen*, M. McAdam ra-

Tout comme Joseph Wells, Jeffrey Wigand n'aime pas le mot «démonteur». «Ce terme laisse entendre que vous [...] êtes déloyal, ce que je n'ai aucunement été.»

conte qu'à la fin de son affectation de quatre ans, à peine trois ou quatre membres du personnel canadien lui adressaient encore la parole. Les 32 rapports qu'il a envoyés au ministère des Affaires étrangères, intitulés *Triads Entering Canada* ont été reçus par un silence total. Un jour, sans préavis, un directeur du personnel du Ministère lui a demandé de rentrer au Canada pour mettre sur pied une unité de lutte contre le crime organisé. Il a bientôt été poussé par le service du personnel à accepter une prime de retraite anticipée, car personne ne voulait plus travailler avec lui. M. McAdam a ensuite accepté un poste à l'Immigration, où il a été affecté à un projet déjà complété. Il a compris que sa carrière était terminée. Il a subi une sérieuse dépression, aggravée par un incident qu'il a raconté au *Citizen*. «Un jour, mon contact au service de police de Hong Kong m'a appelé. Il avait intercepté un appel entre X (un haut placé au sein d'une triade) et quelqu'un d'Emploi et Immigration Canada, qui a dit à X : «Ne vous inquiétez pas au sujet de McAdam, nous nous occupons de lui.»»

Une certaine forme de protection officielle doit exister pour les personnes qui dénoncent la fraude et la corruption. Si les personnes qui prennent cette grave décision continuent de payer très cher leur courage, les autres y réfléchiront à deux fois avant d'imiter les Cliff Robertson, Jeffrey Wigand et Brian McAdam.

David Malamed, CA•EJC, CPA, CFF, CFE, CFI, est associé en juri-comptabilité au cabinet Grant Thornton LLP à Toronto et il dirige cette rubrique.

Un équilibre fragile

L'auditeur qui veut apporter une valeur ajoutée à une microentité doit aussi préserver son indépendance

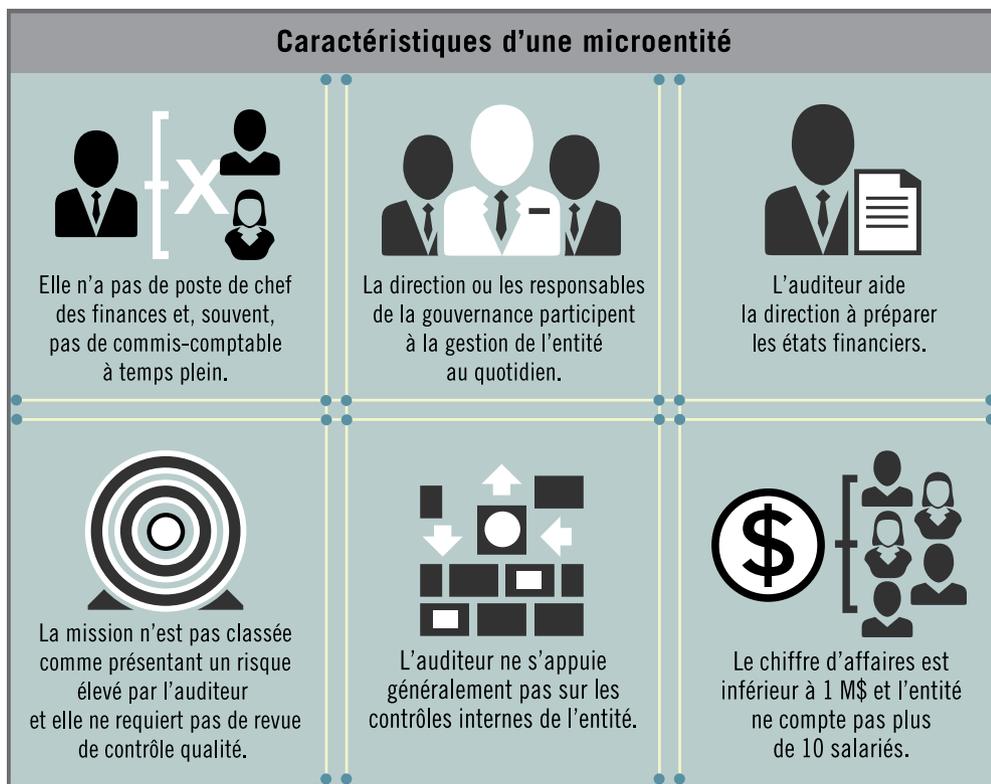
Les auditeurs fournissent souvent aux micro-entités des services d'une grande valeur ajoutée en les aidant en matière de comptabilité et de présentation de l'information financière. En effet, lorsqu'ils réalisent l'audit de petites entités, les auditeurs jouent presque toujours un rôle important dans la préparation des états financiers annuels, faute de quoi ces entités devraient confier cette tâche à un comptable qualifié, indépendant de l'auditeur, ce qui serait beaucoup moins efficace et probablement plus cher.

Cette pratique des auditeurs quant à la préparation des états financiers est courante au Canada et partout dans le monde. Cependant, l'indépendance doit faire partie de chaque mission d'audit, comme l'exigent les règles de déontologie. L'indépendance est également essentielle au maintien d'un esprit critique et objectif.

Comment les auditeurs peuvent-ils conserver cette indépendance dans le cas des microentités s'ils les aident à s'acquitter de leurs responsabilités d'information financière tout en auditant leurs états financiers? Quelles sont les principales menaces à l'indépendance et quelles sauvegardes sont essentielles à son maintien?

Les Normes canadiennes d'audit (NCA) précisent, dans les conditions préalables à la réalisation d'un audit (NCA 210.06), que l'auditeur doit obtenir, de la part de la direction, confirmation qu'elle reconnaît et qu'elle comprend les responsabilités qui lui incombent, à savoir :

- la responsabilité de préparer les états financiers conformément au référentiel d'information financière applicable, ce qui implique, le cas échéant, leur présentation fidèle;
- la responsabilité du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.



BAIBA BLACK

Mais comment assumer ces responsabilités dans un contexte de microentité, où l'auditeur peut contribuer à la préparation des états financiers? Heureusement, il existe des procédures claires qui permettent à la direction d'accepter de façon éclairée la responsabilité de l'information financière.

Préparation aux travaux d'audit

Avant de commencer vos travaux d'audit, examinez avec votre client sa situation financière et ses résultats de fin de période. L'audit d'une microentité commence souvent par l'examen de la balance intermédiaire préparée par le client. Comme première étape essentielle, examinez cette balance avec la direction et profitez-en pour augmenter votre niveau de compréhension de l'entité, de son environnement et de son contrôle interne (NCA 315.11 à 315.14).

En général, la direction connaît bien la situation financière de la microentité et elle est probablement en mesure de faire ressortir des éléments potentiellement problématiques en examinant avec vous la balance des comptes. Il arrive souvent que l'audit de microentités donne lieu à des corrections, qui découlent souvent du fait que la direction ne connaît pas assez bien le référentiel d'information financière. Il ne faut pas confondre ce manque de connaissances avec une mauvaise gestion ou un refus d'assumer la responsabilité des comptes.

Par ailleurs, dans certains organismes sans but lucratif, il arrive que, pour diverses raisons, la direction ne veuille pas ou ne puisse pas assumer la responsabilité de l'information financière. Dans ces cas, l'auditeur ne doit accepter la mission que si un membre du conseil d'administration assume la responsabilité des comptes, et que si ce membre connaît suffisamment les opérations et les événements qui ont pris place tout au long de l'exercice pour accepter la responsabilité de façon éclairée. Lorsqu'une entité est gérée par un conseil d'administration composé de bénévoles, un membre du conseil doit accepter la responsabilité de l'information financière à titre de condition préalable à l'audit.

Les cabinets ne doivent pas accepter de mission d'audit lorsque la direction et les responsables de la gouvernance ne veulent pas ou ne peuvent pas accepter cette responsabilité, car les conditions préalables à la réalisation d'un audit en vertu des NCA ne sont pas remplies. En plus du fait que l'auditeur contreviendrait aux normes dans une telle situation, le risque de mission excéderait probablement le niveau qu'un cabinet peut se permettre d'accepter.

Approbation des états financiers avant de dater le rapport

L'auditeur ne doit pas dater son rapport tant que la direction ou les responsables de la gouvernance ne lui ont pas démontré qu'ils se sont acquittés de leurs responsabilités en matière d'information financière en approuvant les états financiers visés par l'audit (NCA 700.11a) et NCA 580.10).

L'obligation de la direction ou des responsables de la gouvernance d'approuver les états financiers avant l'achèvement de l'audit doit être acceptée par écrit dans une lettre de mission avant le commencement de la mission d'audit.

L'acceptation ou la responsabilité de la direction est souvent consignée dans la lettre d'affirmation envoyée à l'auditeur avant

l'achèvement de la mission. Le libellé de cette lettre est en général similaire à celui de la lettre de mission obtenue avant le commencement de la mission, et l'auditeur doit s'assurer que la direction a entièrement accepté la responsabilité qui lui incombe.

Il est important d'examiner avec la direction la nature de la responsabilité du client en matière d'information financière au début de chaque mission réalisée auprès d'une microentité. La sensibilisation du client par l'auditeur est essentielle à la compréhension de cette importante responsabilité.

Sauvegardes contre le risque d'autocontrôle

Si l'auditeur aide la direction à préparer ses états financiers, il doit absolument prévoir des sauvegardes contre le risque d'autocontrôle, qui constitue une menace à son indépendance. Plus l'auditeur connaît un client, plus il lui est difficile de garder un esprit critique. Le risque d'autocontrôle est alors encore plus important et difficile à contrer.

Heureusement, certaines caractéristiques des microentités facilitent, pour l'auditeur, la mise en œuvre de sauvegardes appropriées et suffisantes. Par définition, les microentités ne sont pas complexes du point de vue comptable, ce qui fait qu'un auditeur

Plus l'auditeur connaît un client, plus il lui est difficile de garder un esprit critique. Le risque d'autocontrôle est alors encore plus important et difficile à contrer.

ayant de l'expérience devrait avoir l'expertise nécessaire pour aider la direction à évaluer les estimations comptables requises aux fins de l'information financière.

La préparation des états financiers d'une microentité est donc en général assez simple. Il est également important que, tout au long de la mission, l'auditeur informe la direction des choix de traitement comptable et de toute opération non courante. Même si les dirigeants ne sont pas versés en comptabilité, ils comprendront les hypothèses qui sous-tendent les estimations comptables importantes et les informations à fournir, par exemple celles qui sont requises lorsque l'hypothèse de la continuité de l'exploitation n'est pas appropriée.

L'auditeur doit être bien attentif aux réactions de la direction face aux différents choix présentés. Ainsi, il pourra vérifier non seulement si la direction est suffisamment informée pour assumer la responsabilité de l'information financière présentée, mais également si les hypothèses utilisées sont valables.

La connaissance du secteur d'activité facilite la gestion du risque d'autocontrôle, surtout si le client évolue dans un secteur régi par des lois et règlements spécifiques (par exemple les associations condominales et autres organismes sans but lucratif propres à un secteur). Si la direction ne connaît pas bien le référentiel d'information financière applicable à son secteur d'activité, il se peut qu'elle oublie de présenter certains montants, ou certaines écritures fiscales ou encore certaines informations exigées par ses créanciers ou d'autres parties. Avant d'auditer les états financiers d'une entité dont on ne connaît pas bien le secteur d'activité, il est toujours

préférable de demander à un collègue expérimenté de l'aide afin d'identifier les éléments présentant un risque d'anomalies significatives. Bref, ne vous aventurez pas en terrain inconnu sans avoir consulté les personnes appropriées et étudié le dossier. Réaliser la mission d'audit sur place permet souvent d'améliorer la qualité des éléments probants obtenus. Grâce à la petite taille des microentités et à l'accessibilité des dirigeants, l'auditeur qui se rend sur place a l'occasion de s'informer sur ce qui s'est passé tout au long de l'exercice. Par exemple, il peut habituellement examiner le grand livre général rapidement et ainsi prendre connaissance de la qualité de la tenue de livres et identifier les opérations non courantes.

Sauvegardes contre le risque de familiarité

Il est tout aussi important de prévoir des sauvegardes contre le risque de familiarité que contre le risque d'autocontrôle. En observant le processus d'information financière sur un certain nombre d'années, l'auditeur acquiert d'excellentes connaissances de la microentité, qui lui permettent de recommander des améliorations, ce qui l'élève souvent au rang de conseiller de confiance.

Ce rôle important et précieux pour la direction peut être perçu comme une atteinte à l'indépendance de l'auditeur, mais en général, les avantages d'une relation bien établie entre un auditeur et son client compensent les désavantages de cette perception.

À long terme, un changement d'auditeur tous les cinq ans, ou plus fréquemment, au sein des microentités risque de ne pas être

dans l'intérêt public. Voici quelques exemples de sauvegardes visant à contrer le risque de familiarité :

- s'assurer que les honoraires d'audit ne sont pas significatifs par rapport au total des honoraires du cabinet (les honoraires d'audit provenant de microentités sont généralement peu élevés);
- ne pas réaliser de travaux importants pour le client, autres que de l'aider en matière de conformité fiscale et de répondre à ses questions tout au cours de l'année;
- ne pas concevoir les systèmes de contrôle interne du client; cependant, il n'est pas nuisible, dans le cadre du mandat d'audit, de recommander des améliorations que le client adoptera au fil du temps.

En conclusion, de nombreux auditeurs aident les dirigeants de microentités à préparer l'information financière. Il s'agit d'un service très utile offert de pair avec l'audit annuel. Pourvu que le client comprenne bien ses responsabilités en matière d'information financière et que l'auditeur ait mis en place des sauvegardes adéquates pour contrer les risques d'autocontrôle et de familiarité, ce service à valeur ajoutée peut être offert sans compromettre l'indépendance de l'auditeur.

Phil Cowperthwaite, FCA, est associé au sein du cabinet torontois de CA Cowperthwaite Mehta et membre du comité sur les petits et moyens cabinets (PMC) de l'IFAC. Ron Salole est vice-président, Normalisation, à l'ICCA et il dirige cette rubrique.



Recommandée par 9 clients sur 10.

«Vos services ont toujours été à la hauteur de nos attentes. Nous demandons de rencontrer le meilleur consultant pour nos besoins et c'est exactement ce que vous fournissez.»

Vice-présidente opérations,
Entreprise manufacturière - secteur privé



Robert Half[®]
Management Resources

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

© 2012 Robert Half Management Resources. 0310-6014

IFRS : Le Canada n'est pas l'Europe

Les recherches ne peuvent pas encore établir clairement les avantages économiques des IFRS

Les activités de préparation et d'audit du premier jeu d'états financiers annuels établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) battent maintenant leur plein, et il est facile de dégager certains des coûts de la transition des PCGR canadiens aux IFRS.

Le moment est donc approprié pour se pencher sur les conséquences de cette transition. Votre entreprise, vos clients ou le pays dans son ensemble peuvent-ils s'attendre à tirer des avantages de l'adoption des IFRS?

La transition aux IFRS a fait l'objet de recherches universitaires récentes, principalement axées sur la situation de l'Union européenne (UE), qui a adopté les IFRS en 2005. Ces recherches montrent que la transition a procuré certains avantages à certaines des sociétés qui sont passées aux IFRS. Dans les lignes qui suivent, nous résumons ces avantages, nous faisons ressortir les cas où les données recueillies à ce jour ne semblent pas suffisantes pour tirer des conclusions et nous formulons certaines mises en garde quant à l'ap-

plication, en contexte canadien, des conclusions tirées de l'expérience européenne.

L'objectif premier de l'IASB consiste à élaborer «un jeu unique de normes d'information financière de haute qualité, compréhensibles, fondées sur des principes clairement établis, [...] qui puissent être reconnues et mises en application dans le monde entier [et qui imposent] la fourniture d'informations de haute qualité, transparentes et comparables dans les états financiers et autres informations financières [...]».

La majorité des travaux universitaires sur le sujet examinent les conséquences possibles de l'adoption des IFRS à l'aune de cet objectif en vue de déterminer si les avantages que devaient procurer une transparence et une comparabilité accrues se sont concrétisés.

Transparence et comparabilité

L'adoption des IFRS peut accroître la transparence si les états financiers établis selon ces normes internationales reflètent mieux l'environnement économique de l'entreprise et informent mieux les utilisateurs. Elle peut également accroître la comparabilité à l'échelle internationale, 90 pays environ ayant déjà adopté les IFRS telles qu'elles ont été établies par l'IASB (IAS Plus, 2011).

Sur les marchés financiers, cette transparence et cette comparabilité accrues sont susceptibles de se traduire, notamment, par la réduction du coût du capital, l'accroissement de la liquidité et une plus grande participation, en particulier de la part des analystes et investisseurs étrangers. De façon générale, on devrait ainsi observer des retombées macroéconomiques positives telles que la croissance de l'emploi, du PIB et des investissements étrangers directs. Il est toutefois difficile de démontrer qu'il s'agit là de conséquences directes de l'adoption des IFRS.

Notons enfin que d'autres travaux récents examinent l'incidence des IFRS sur l'utilité des données comptables à l'extérieur des marchés financiers, notamment en situation contractuelle, par exemple pour l'évaluation de la performance et la rémunération des dirigeants.

Incidence des IFRS sur les marchés financiers

Dans l'hypothèse où elle accroît la transparence et la comparabilité des données comptables, l'adoption des IFRS permettrait de réduire l'asymétrie de l'information et l'incertitude chez les investisseurs.



De plus, elle contribuerait à une meilleure évaluation des titres et affectation des ressources. Sur les marchés financiers, le coût du capital devrait s'en trouver réduit et la liquidité, améliorée. C'est ce que conclut Li (2010) qui constate que le coût des capitaux propres a diminué de 47 points de base en moyenne pour les sociétés de l'UE qui sont passées aux IFRS en 2005. Par contre, Daske et coll. (2008) jugent que les données sont contradictoires. Ils indiquent toutefois que la liquidité du marché des actions augmente à la suite de la publication des états financiers en IFRS.

Florou et Kosi (2009) étendent l'analyse au financement par emprunt pour constater que les sociétés qui sont passées aux IFRS sont plus susceptibles d'émettre des obligations sur un marché public que d'emprunter auprès de prêteurs privés et que le rendement exigé sur les obligations qu'elles émettent sur un marché public est de 39 points de base inférieur, en moyenne.

Dans l'ensemble, ces recherches tendent à indiquer que l'adoption des IFRS entraîne une diminution du coût du capital et une augmentation de la liquidité des marchés. Ces deux effets semblent principalement s'observer dans les pays de l'UE disposant de solides mécanismes coercitifs, une constante observée dans les travaux.

En général, on explique cette incidence par le fait que les IFRS prévoient de nombreux choix de méthodes comptables et que leur application nécessite l'exercice du jugement : de solides mécanismes coercitifs incitent donc les préparateurs d'états financiers à appliquer les IFRS d'une façon qui donne lieu à des états financiers plus informatifs, ce qui accentue les avantages de l'adoption des IFRS.

Pourquoi l'adoption des IFRS aurait-elle de tels effets sur les marchés financiers? Il est difficile pour les chercheurs de répondre directement à cette question. On trouve toutefois un certain éclairage dans d'autres études, qui traitent de l'incidence des états financiers en IFRS sur les décisions prises par les intervenants des marchés financiers.

Ainsi, Byard et coll. (2011) constatent que les erreurs dans les prévisions des analystes financiers concernant les bénéfices diminuent après l'adoption des IFRS, tout comme les écarts entre les prévisions des divers analystes.

Tan et coll. (2011) se servent d'une base de données précisant le pays où réside l'analyste pour effectuer une évaluation différentielle de l'influence de l'adoption des IFRS sur les analystes nationaux et étrangers. Ils constatent que l'adoption des IFRS suscite l'intérêt des analystes étrangers, en particulier ceux résidant dans un pays qui adopte aussi les IFRS et ceux qui ont une expérience antérieure auprès d'entreprises ayant déjà adopté les IFRS (sans y être tenues).

En outre, les analystes étrangers parviennent à prévoir le résultat net établi selon les IFRS avec plus de précision que lorsque celui-ci était établi selon le référentiel comptable national antérieur. L'adoption des IFRS retient également l'attention des analystes locaux, sans toutefois améliorer leurs prévisions.

Sachant que des recherches précédentes tendaient à indiquer que les analystes locaux parvenaient à prévoir les résultats établis selon le référentiel comptable national avec une plus grande précision que les analystes étrangers, il semble que l'adoption des IFRS

ait réduit ou éliminé cet avantage. Il ressort de ce qui précède que l'attention portée par les analystes étrangers aux états financiers des sociétés concernées a significativement augmenté par suite de l'adoption des IFRS en 2005 par de nombreux pays, dans l'UE et ailleurs. Il en découlera probablement une amélioration de la transparence et de la fiabilité des états financiers de ces sociétés et, partant, une réduction du coût du capital et une liquidité accrue.

DeFond et coll. (2011) et Yu (2011) constatent que les investissements d'organismes de placement collectif (OPC) étrangers dans les titres des sociétés ayant adopté les IFRS ont augmenté par suite de la transition, du moins pour certaines d'entre elles. En fait, selon DeFond et coll., cette augmentation touche les sociétés dont les entités du même secteur sont, en grand nombre, également passées aux IFRS.

Selon Yu, l'augmentation est plus marquée dans les pays où le référentiel comptable antérieur à la transition différait fortement des IFRS. Florou et Pope (2011) constatent que cette participation accrue dans les sociétés ayant adopté les IFRS n'est pas le seul fait des OPC, mais d'un large éventail d'investisseurs institutionnels

Byard et coll. (2011) constatent que les erreurs dans les prévisions des analystes financiers concernant les bénéfices diminuent après l'adoption des IFRS.

locaux comme étrangers. Chose intéressante, ils démontrent qu'elle est surtout le fait d'investisseurs institutionnels dont l'approche repose grandement sur les informations contenues dans les états financiers (l'augmentation est plus forte pour les fonds axés sur la croissance et la valeur que pour les fonds indiciels par exemple).

On peut penser que ces résultats découlent de la plus grande comparabilité ou transparence, qui diminue le coût d'analyse et d'interprétation des états financiers pour les analystes et les investisseurs, en particulier étrangers. Il se peut ainsi que l'intérêt accru des analystes et des investisseurs explique les conséquences des IFRS sur les marchés financiers abordées ci-dessus.

Enfin, on a également étudié la réaction des marchés financiers aux annonces de résultats établis selon les IFRS. Landsman et coll. (2011) observent que ces annonces influent plus fortement sur le cours des actions que lorsqu'elles portent sur des résultats établis selon un référentiel comptable national, ce qui cadre avec l'idée que les résultats présentés selon les IFRS sont plus informatifs pour les marchés financiers.

Étendant l'analyse à l'échelle internationale, Wang (2011) constate que le cours des actions d'une société réagit plus fortement aux annonces de résultats des entités étrangères du même secteur après l'adoption des IFRS. Ce constat est cohérent avec l'idée voulant que la comparabilité accrue des états financiers facilite le transfert transnational d'information.

Comme il a été mentionné, il est difficile de concevoir des tests empiriques permettant d'établir une relation claire entre des effets macroéconomiques et l'adoption des IFRS. À notre connaissance, une seule étude tente d'établir cette relation : Márquez-Ramos (2008) relève que les investissements directs étrangers et les flux

commerciaux entre deux pays s'accroissent lorsque les deux pays adoptent les IFRS. D'autres études sont nécessaires. La difficulté de concevoir des tests pertinents peut expliquer le peu de recherches qui ont porté sur le sujet.

IFRS en situation contractuelle

Les données comptables sont souvent utilisées en dehors du contexte des marchés financiers. Mentionnons notamment leur utilisation accrue en situation contractuelle, par exemple dans les contrats d'emprunt comprenant des clauses restrictives fondées sur ces données et les contrats régissant la rémunération et le maintien en poste des dirigeants.

L'utilité des IFRS en situation contractuelle donne lieu à de vifs débats dans les milieux universitaires. D'aucuns disent que la transparence et la comparabilité accrues devraient accroître l'utilité des données comptables sur les marchés financiers et en contexte contractuel. D'autres font valoir que l'utilisation accrue des évaluations subjectives à la juste valeur, comme l'imposent les IFRS, réduit l'utilité des données comptables en contexte contractuel, lequel requiert des données concrètes, moins subjectives et reflétant davantage la responsabilité de gérance que les fluctuations incontrôlables du marché. Les données disponibles concernant l'incidence des IFRS sur l'utilisation des données comptables en contexte contractuel sont peu nombreuses et non concluantes.

La majorité des recherches sur le sujet sont axées sur l'utilisation des données comptables dans les accords de rémunération des dirigeants. Selon Wu et Zhang (2010), il semble qu'après l'adoption des IFRS, les sociétés d'Europe continentale se servent davantage des données comptables des entités du même secteur. Ces données sont établies dans d'autres pays d'Europe continentale afin d'évaluer la performance relative des dirigeants et les décisions touchant le remplacement des dirigeants.

Ozcan et coll. (2011) se penchent sur les pays de l'UE pour constater qu'à la suite de l'adoption des IFRS, la sensibilité de la rémunération aux données comptables s'accroît dans les pays dont le référentiel comptable antérieur différait grandement des IFRS. Ils relèvent aussi une utilisation accrue des données comptables d'entités étrangères du même secteur pour évaluer la performance relative et des décisions touchant les hausses de rémunération.

Voulgaris et coll. (2011) ont étudié les mêmes questions chez les sociétés britanniques pour s'apercevoir qu'après l'adoption des IFRS, celles-ci s'appuient moins sur leurs propres résultats comptables pour l'établissement de la rémunération. Les auteurs attribuent ce changement à l'utilisation étendue de la comptabilité en juste valeur imposée par les IFRS, qui, à leur avis, génère du bruit dans les résultats comptables et en diminue par conséquent l'utilité comme indicateur de la performance des dirigeants.

Conclusions et conséquences pour le Canada

Les données recueillies à ce jour laissent penser qu'au moins certaines des sociétés qui ont adopté les IFRS ont bénéficié d'une baisse du coût de leur capital, d'une meilleure liquidité de leurs actions sur le marché et d'un intérêt accru, en particulier de la part des

analystes et des investisseurs étrangers. Toutefois, les recherches concernant les retombées macroéconomiques des IFRS ou les effets des IFRS en situation contractuelle ne permettent pas de tirer de conclusion. Les entités canadiennes qui passent aux IFRS (ou certaines d'entre elles du moins) peuvent-elles s'attendre à tirer des avantages similaires de la transition? À l'heure actuelle, la seule réponse possible est que cela dépend. La majorité des données disponibles sont tirées de recherches portant sur l'adoption des IFRS par l'UE en 2005. Les effets constatés semblent être concentrés dans les pays disposant de mécanismes coercitifs solides.

Dans tous les classements internationaux dont nous avons connaissance, le Canada figure parmi les pays possédant de tels mécanismes. Par conséquent, il semblerait qu'il soit bien placé pour vivre une transition généralement réussie aux IFRS et pour en retirer des avantages.

Toutefois, il ne faut pas oublier que le Canada est différent des pays européens qui ont adopté les IFRS en 2005 : une grande partie de son activité économique est liée aux États-Unis, qui n'ont pas adopté les IFRS. Du côté de l'Europe, il semble que ce soit surtout

Les conséquences du passage aux IFRS varieront vraisemblablement selon l'usage et le pays d'utilisation des nouveaux états financiers canadiens.

l'adoption simultanée des IFRS par beaucoup de pays avec lesquels les sociétés européennes avaient des relations économiques qui explique qu'elles étaient bien placées pour tirer avantage de la transition.

L'incidence qu'aura l'adoption des IFRS sur les États-Unis n'est pas claire. Ainsi, on ignore si le passage des PCGR canadiens aux IFRS aura pour résultat d'augmenter ou de diminuer la comparabilité entre les entreprises canadiennes et les entreprises américaines. Cela dépendra probablement du secteur ainsi que de la façon d'appliquer les IFRS.

On peut raisonnablement supposer que les états financiers en IFRS des entreprises canadiennes seront plus faciles à comprendre pour les utilisateurs européens, mais on ne peut dire ce que sera l'incidence de la transition sur les utilisateurs américains et leurs décisions d'investissement.

Si, comme le laissent entendre certaines des recherches examinées, la comparabilité accrue est un facteur clé des avantages associés à l'adoption des IFRS, les conséquences du passage aux IFRS varieront vraisemblablement selon l'usage et le pays d'utilisation des nouveaux états financiers canadiens.

Références

Byard, D., Y. Li et Y. Yu, «The effect of mandatory IFRS adoption on financial analysts' information environment», *Journal of Accounting Research*, vol. 49 (2011), p. 69 à 96.

Daske, H., L. Hail, C. Leuz, et R. Verdi, «Mandatory IFRS reporting around the world: early evidence on the economic consequences», *Journal of Accounting Research*, vol. 46 (2008), p. 1085 à 1142.

DeFond, M. L., X. Hu, M. Hung et S. Li, «The impact of mandatory IFRS adoption on foreign mutual fund ownership: The role of comparability», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 51 (2011), p. 240 à 258.

Deloitte Global Services Limited, «Use of IFRSs by Jurisdiction», IAS Plus, 2011, réf. du 26 septembre 2011 (<http://www.iasplus.com/country/useias.htm>).

Florou, A. et P. Pope, *Mandatory IFRS Adoption and Institutional Investment Decisions*, document de travail, Université de Macédoine, 2011.

Florou, A. et U. Kosi, *The Economic Consequences of Mandatory IFRS Adoption for Debt Financing*, document de travail, Université de Macédoine, 2009.

IASC Foundation Publications Department, IASC Constitution (2010), Londres, réf. du 29 septembre 2011 (<http://www.iasplus.com/iascf/1003constitution.pdf>).

Landsman, W., E. Maydew et J. Thornock, «The Information Content of Annual Earnings Announcements and Mandatory Adoption of IFRS», *Journal of Accounting and Economics* (publication à venir), 2011.

Li, S., «Does mandatory adoption of International Financial Reporting Standards in the European Union reduce the cost of equity capital?», *The Accounting Review*, vol. 85, no 2 (2010), p. 607 à 636.

Márquez-Ramos, L., *The effect of IFRS adoption on trade and foreign direct investments*, document de travail no 19,

International Trade and Finance Association, 2008.

Ozcan, N., H. You et Z. Singer, *Mandatory IFRS Adoption and the Contractual Usefulness of Accounting Information in Executive Compensation*, document de travail, Université de Bristol, 2011.

Tan, H., S. Wang et M. Welker, «Analyst Following and Forecast Accuracy After Mandated IFRS Adoptions», *Journal of Accounting Research* (publication à venir), 2011.

Voulgaris, G., K. Stathopoulos et M. Walker, *IFRS and the Use of Accounting-Based Performance Measures in Executive Pay*, document de travail, Université d'Édimbourg, 2011.

Wang, C., *Accounting Standards Harmonization and Financial Statement Comparability: Evidence from Transnational Information Transfer*, document de travail, Université de Pennsylvanie, 2011.

Wu, J. et I. Zhang, *Accounting integration and comparability: evidence from relative performance evaluation around IFRS adoption*, document de travail, Université de Rochester, 2010.

Yu, G., *Accounting standards and international portfolio holdings: Analysis of cross-border holdings following mandatory adoption of IFRS*, document de travail, Harvard Business School, 2010.

David Godsell est étudiant au doctorat et Michael Welker est professeur et boursier de KPMG à l'Université Queen's.

Karim Jamal, Ph.D., FCA, est président du département de la comptabilité, des opérations et des systèmes d'information de l'école de commerce de l'Université de l'Alberta et il dirige cette rubrique.

Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de
125 000 lecteurs

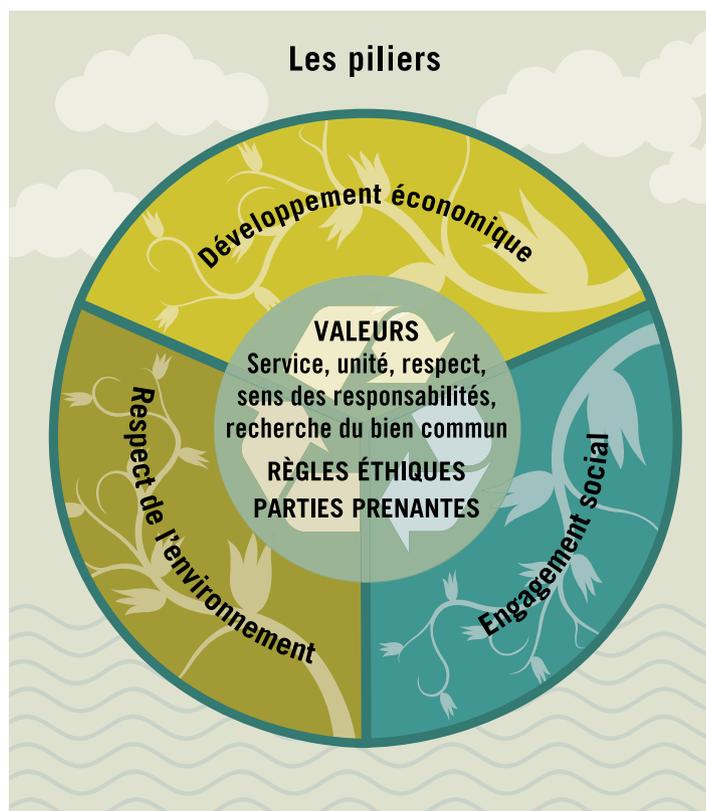
Pour plus de renseignements, communiquez avec :
Serge Gamache en composant le 450-651-4257
ou en lui écrivant à serge.gamache@videotron.ca

Pour que ça dure!

L'auditeur interne est un acteur clé dans le succès du plan de développement durable de l'entreprise

Au début de la deuxième année d'un plan d'audit interne biennal 2009-2010, un groupe de collègues réfléchissait sur différents scénarios de projets de mandat. Ils ont décidé d'y greffer certaines initiatives relatives au développement durable (DD). Au terme d'une séance intense de remue-méninges, ils ont abouti à un consensus sur cette question, mais ils ne s'entendaient pas sur les moyens de réaliser un tel mandat.

Les initiatives de DD reposent sur trois piliers : le développement économique, l'engagement social et le respect de l'environnement (voir le schéma ci-dessous). Devant l'ampleur de la tâche, par où ce groupe de collègues devait-il commencer? Un premier diagnostic des incidences négatives (risques) de chacun des piliers et de l'état des processus sous-jacents permet de définir précisément la portée des travaux en matière d'audit interne.



Le respect de l'environnement

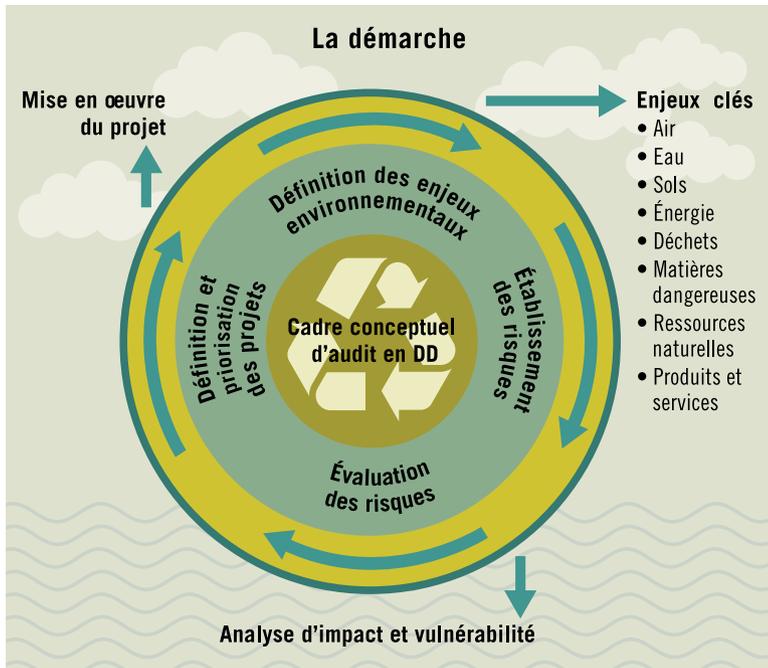
Dans un contexte où la responsabilité d'entreprise et le développement durable prennent de plus en plus d'importance aux yeux des parties prenantes, les enjeux qui y sont associés peuvent présenter des risques importants de réputation. En outre, l'évolution constante et la panoplie de lois et règlements posent un véritable défi.

La question du respect de l'environnement peut alors constituer, selon la nature des opérations de l'entreprise, un bon point de départ. C'est de cette façon que le groupe de collègues a amorcé sa démarche. Avec la collaboration d'un cabinet spécialisé, il a élaboré un cadre de référence afin d'établir les risques liés au respect de l'environnement et de procéder à une évaluation approfondie pour mesurer l'étendue des travaux d'audit interne requis.

La première étape de cette approche a consisté à définir les principaux enjeux, c'est-à-dire les zones où les opérations de l'entreprise sont susceptibles d'avoir des répercussions sur l'environnement. Ces enjeux peuvent être structurés et classés sous différentes catégories comme l'air, l'eau, les sols, l'énergie, les déchets, les matières dangereuses, les ressources naturelles ainsi que les produits et services.

Le groupe a ensuite mesuré les risques de chacun des enjeux clés, notamment, le risque de surconsommation d'eau, le risque d'inefficacité énergétique, etc. Il s'agit alors de mettre en perspective le secteur d'activité de l'entreprise et les impacts environnementaux « marginaux » de ses opérations. À ce stade, il est prématuré de s'attarder aux aspects techniques comme le calcul des émissions de gaz à effet de serre (GES), les composés organiques volatiles (COV), les redevances d'enfouissement, etc. Il est préférable de se pencher sur ces aspects lors de l'exécution proprement dite des projets d'audit.

La troisième étape de cette approche consistait à évaluer les risques en considérant deux variables : l'impact et la vulnérabilité (voir schéma en page 45). L'évaluation de l'impact consiste à déterminer le niveau d'exposition de l'entreprise en fonction, par exemple, des engagements en matière de DD, du contexte juridique et réglementaire, des meilleures pratiques des pairs, etc. Pour sa part, l'évaluation de la vulnérabilité vise à établir le niveau d'exposition de l'entreprise en considérant, par exemple, les systèmes et processus, les unités d'affaires touchées et les contrôles internes en place. Une fois ces trois étapes franchies, le



connaissances techniques appropriées, qui assureront un suivi de la conformité des opérations en vertu de la réglementation en matière d'environnement. Vu le nombre croissant de programmes gouvernementaux incitant les entreprises à diminuer leur empreinte environnementale, il est impératif de les connaître afin d'en maximiser les retombées.

3. Reddition de comptes

Devant les attentes de plus en plus exigeantes des parties prenantes et si l'on considère les exigences réglementaires de divulgation d'information environnementale, les entreprises doivent se doter d'une approche structurée et rigoureuse. La législation actuelle n'oblige pas les entreprises à obtenir une opinion indépendante sur les données de DD, mais les investisseurs s'attendent à ce que cette information soit aussi fiable et transparente que l'ensemble de l'information financière. S'ils sont établis en bonne et due forme, les outils et mécanismes utilisés pour colliger les données sur la performance en DD assureront une traçabilité

de l'information et en permettront la validation.

groupe a élaboré des programmes pour vérifier les mécanismes d'atténuation quant aux risques jugés les plus significatifs et il les a mis en œuvre. De plus, il a porté une attention particulière au volet de la gouvernance d'entreprise.

La gouvernance est le fondement même de la démarche de DD. L'entreprise qui veut concrétiser sa vision et réaliser ses objectifs doit s'appuyer sur une gouvernance clairement établie, efficace et efficiente, qui peut s'articuler autour de trois axes : la stratégie, les rôles et responsabilités et la reddition de comptes.

1. Stratégie

Plusieurs entreprises intègrent de diverses façons les initiatives de DD à leurs objectifs stratégiques et à leurs opérations, démontrant ainsi l'importance qu'elles y accordent. Cette décision entraîne, volontairement ou non, un positionnement par rapport aux pairs. Compte tenu de l'aspiration à se démarquer de ceux-ci, l'entreprise doit être en mesure de choisir ses chevaux de bataille.

Il importe donc d'établir une stratégie corporative descendante (*top-down approach*) pour indiquer les priorités et les objectifs à atteindre. Sur le plan tactique, une communication adéquate des politiques, des procédures et des programmes aux unités d'affaires est incontournable afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie.

2. Rôles et responsabilités

La structure organisationnelle mise en place en matière de DD diffère pour chaque entreprise, mais elle doit s'aligner sur les priorités liées à la question. Malgré une certaine flexibilité quant à la structure, les rôles et responsabilités doivent être bien définis afin d'assurer l'atteinte des objectifs. La formalisation du mandat du conseil d'administration à l'égard de la surveillance et du suivi des enjeux de DD donne le «ton» à la démarche. De même, si la direction et les gestionnaires créent des comités et établissent un mode de rémunération axé sur l'amélioration de la performance, ils accentuent l'importance accordée par l'entreprise aux enjeux de DD. L'entreprise doit disposer des ressources possédant les compétences et les

de l'information et en permettront la validation.

En somme, peu importe le degré de maturité de l'entreprise quant à sa démarche en matière de DD, l'auditeur interne est un précieux allié dans ce contexte. Un dosage équilibré entre une mission de conseil, qui s'articule autour de l'évaluation stratégique des risques et une mission de conformité, axée sur l'applicabilité de la stratégie, est assurément un gage de succès pour l'organisation.

Frédéric Marien est CA et chargé de projet, vérification interne au siège social de RONA Inc. à Boucherville (Québec).

Yves Nadeau, CA, CPA et associé, Certification et Services conseils en gestion des risques au bureau de Montréal du cabinet comptable RSM Richter Chamberland S.E.N.C.R.L., dirige cette rubrique.

Dix questions fondamentales à se poser

Stratégie

- Quel est le positionnement de l'entreprise par rapport à ses pairs ?
- La stratégie de l'entreprise est-elle clairement définie?
- La mise en œuvre de la stratégie est-elle appropriée?
- L'entreprise dispose-t-elle d'objectifs quantifiés?

Rôles et responsabilités

- Qui est responsable du DD au sein de l'entreprise?
- Les rôles et responsabilités sont-ils clairement définis?
- L'entreprise dispose-t-elle des ressources appropriées?

Reddition de comptes

- L'information divulguée est-elle appropriée?
- Quel en est le niveau de fiabilité?
- Les outils et mécanismes de contrôle sont-ils bien établis?



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

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

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

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

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



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.



Logiciels de gestion pour professionnels®

**PRENEZ LE
CONTRÔLE DE
VOTRE GESTION**



Appelez-nous **1 888 463-2875** ou visitez notre site Web **WWW.CTRL.COM**

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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



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



RDBASE.NET

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

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises
avec la corrélation des coûts
Frais de licence pour aussi peu que
1,000 \$/année

Support et formation compréhensive disponible

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

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



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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts : • Consultation en fiscalité américaine et internationale

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

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

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



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

FIRME D'ACTUAIRES
ENTIÈREMENT QUÉBÉCOISE

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

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES

Conseillers en recrutement de spécialistes

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

OCCASIONS D'AFFAIRES

2 CA dynamiques recherchent praticien d'expérience désirant assurer la transmission de sa clientèle à Montréal. Discrétion garantie. Contactez Daniel ou Philippe (514) 664-5554. www.aktif-ca.com

SERVICES PROFESSIONNELS

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

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) 221-2040
www.logis.ca

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



Pour information : Serge Gamache

450-651-4257 ou sergegamache@videotron.ca

CERTIFICATION
EXPERTISE COMPTABLE
NORMES CANADIENNES
IFRS



Éric Moïse, CA
Consultant en contrôle qualité

(514) 926 3742

moise-eric@videotron.ca

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



Cafouillage gouvernemental

Rien n'illustre mieux à quel point le gouvernement peine à offrir des services de qualité que les contrôles de sécurité aux aéroports. En septembre dernier, une dizaine de vols internationaux sont arrivés presque en même temps à l'aéroport Montréal-Trudeau. Des centaines de passagers ont alors dû attendre des heures avant de pouvoir passer au comptoir de l'immigration. Quelques semaines plus tard, à l'aéroport Pearson de Toronto, les employés d'un sous-traitant de l'Administration canadienne de la sécurité du transport aérien (ACSTA) ont fait une grève du zèle pour protester contre leurs conditions de travail, retardant le départ de milliers de passagers et perturbant le trafic aérien partout au Canada.

Dans les deux cas, les autorités fédérales ont rejeté toute responsabilité et blâmé «les autres». Malheureusement, ces «autres» n'existent pas. Les véritables responsables de ces gâchis sont les hauts fonctionnaires qui ont conçu des systèmes de contrôle qui connaissent trop souvent des ratés. Dans le secteur privé, ils auraient été congédiés depuis longtemps. Mais à Ottawa, l'incompétence passe souvent inaperçue lorsqu'elle est liée à l'expérience client.

Bienvenue au Canada!

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) est responsable du contrôle de l'immigration dans les aéroports. Chaque année, 40 millions de passagers se présentent devant les agents de cet organisme gouvernemental.

Accotés comme des gamins de huit ans qui jouent aux gendarmes avec leurs gilets pare-balles et de vrais revolvers, ces agents posent quelques questions anodines aux passagers sur la raison de leur déplacement, un moyen inefficace de diriger les immigrants vers un comptoir spécialisé.

Ce contrôle donne souvent lieu à de longues files d'attente, rares dans les aéroports européens qui accueillent pourtant beaucoup plus de voyageurs de l'étranger que les aéroports du Canada. Nous pourrions nous inspirer de certaines pratiques européennes, comme le fait de départager

les citoyens des non-citoyens, et supprimer le questionnaire auquel les passagers entrant au Canada par avion sont tenus de répondre. D'ailleurs, près de 99,9 % des 40 millions de questionnaires remplis vont directement à la poubelle.

Un dérapage de l'ampleur de celui qui s'est produit à Montréal-Trudeau devrait mener au congédiement des cadres de l'ASFC qui, en raison d'une mauvaise planification de leurs effectifs, sont responsables des longues files d'attente.

Haut les mains!

L'ACSTA est mandatée par Transports Canada pour assurer le contrôle d'un périmètre de sécurité que doivent franchir tous les passagers, travail qu'elle confie à des sous-traitants privés à qui elle verse 400 millions \$ par année. Transports

Le système de contrôle de sécurité est condamné à d'inévitables ratés, en plus d'être inefficace.

Canada aurait dû savoir que les agents de contrôle, payés approximativement au salaire minimum et exerçant l'une des activités les plus monotones que l'on puisse imaginer, finiraient par vouloir se syndiquer et utiliseraient des moyens de pressions pour améliorer leur sort.

Le système de contrôle de sécurité est condamné à d'inévitables ratés, en plus d'être inefficace. Des journalistes en font régulièrement la preuve en franchissant les postes de contrôle avec des objets interdits ou de fausses cartes d'embarquement. Ce système assujettit également les Canadiens à des formalités humiliantes, très coûteuses pour les transporteurs aériens et les passagers. Seul Ottawa peut défendre un tel système en soutenant qu'il faut se conformer aux règles internationales. Pourtant, le Canada devrait jouer le rôle d'agent de changement plutôt que de se plier à des directives stupides élaborées ailleurs.

Plus de 120 millions de passagers aériens se soumettent annuellement à ces contrôles instaurés dans tous les aéroports. Aucun autre service public ne génère autant de rapports avec les Canadiens. Le gouvernement est-il à l'écoute?

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.



L'argent est roi

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

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

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

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

Outils de réussite CA

Pour les entreprises et les propriétaires d'entreprise

Un outil de référence indispensable rédigé par des professionnels chevronnés.

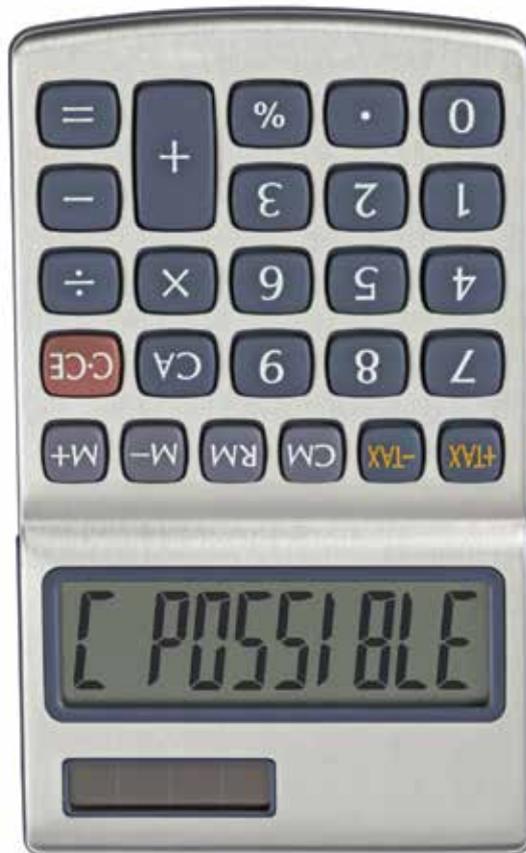
Vous ne serez plus jamais à court de ressources ou d'options.

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



Commandité par la





Vos clients seront surpris de constater à quel point les chiffres peuvent être éloquentes

Constatez-le par vous-même grâce au prêt Transfert de FAC

La personne qui achète la ferme verra son avoir augmenter. Celle qui vend la ferme bénéficiera de paiements échelonnés garantis.

Effectuez les calculs et voyez comment vos clients peuvent tirer parti du prêt Transfert.

www.fac.ca/PretTransfert



Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

