

CA

magazine

Twitter et la
comptabilité 12

Directeur financier
de l'année 20

Peut-on maximiser
son CELI? 38

juin-juillet 2009

www.camagazine.com

Plus que 18 mois...

avant le passage aux
normes IFRS, et encore tant
à faire! Serez-vous prêts? p. 22



**PCGR et IFRS
côte à côte** p. 30



Les défis du vérificateur des TI p. 41
Mythes et réalités en GRH p. 50
Le salaire des hauts dirigeants p. 56



RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements^{MC}

C'est plus qu'une simple fusion : c'est le meilleur des deux mondes.

La fusion de RBC Services-Conseils Privés et des services de gestion discrétionnaire de placements pour la clientèle privée de Phillips, Hager & North crée une synergie de compétences. La tradition bien établie de gestion de patrimoine par une approche personnalisée et une relation étroite avec le client se poursuit, et s'appuie maintenant sur la stabilité, la solidité et les ressources de RBC. Communiquez avec nous sans tarder et constatez par vous-même tous les avantages que cette fusion représente pour la gestion de votre patrimoine personnel.

Patrick B. Keeley, coprésident,
RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements Inc.
(416) 956-9618 patrick.keeley@rbc.com
www.rbcphnic.com/francais

Juin-juillet 2009 **Volume 142, n° 5**
Rédacteur en chef Christian Bellavance
Rédacteur en chef édition anglaise Okey Chigbo

Directeur artistique Bernadette Gillen
Directeur artistique adjoint Kevin Pudsey
Rédactrices principales Bernadette Kuncevicus
 Tamar Satov

Rédactrice Yvette Trancoso
Rédactrice-révisure Marie-Josée Boucher
Rédactrice en chef édition Internet Margaret Craig-Bourdin

Producteur, édition Internet Alan Vintar
Adjointe à la rédaction Harriet Bruser
Directrice de la traduction Suzanne Mondoux
Collaborateurs Steve Brearton
 Michael Burns MBA, CA
 Marcel Côté John Tabone, MBA

Responsables de rubrique et conseillers techniques :
Certification Yves Nadeau, CA
Droit Jo-Anne Demers BA, LLB
Évaluation d'entreprises Stephen Cole, CBV, FCA
Fiscalité Trent Henry, CA
Fiscalité - PME Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA,
 Peter Hatges, CA, CBV, CF
Formation Christine Wiedman, PhD, FCA
Fraude Roddy Allan, CA-IFA
Gestion de cabinet Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
Informatique Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA
Insolvabilité Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
Planification financière Ian Davidson, MBA, CFP, CA
Recherche et normes Ron Salolo, vice-président, Normalisation
Ressources humaines Carolyn Cohen, MSW, CA

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

Conseil consultatif sur la rédaction de *CAMagazine*

 Doug McPhee, FCA, président
 Margaret Albanese, CA
 Nancy Cheng, FCA
 Blair Davidson, FCA
 Phillip Gaunce, CA
 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 2008.

Abonnement : 28 \$ pour les membres; 25 \$ pour les stagiaires CA; 28 \$ 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; numéro d'enregistrement au Programme d'aide aux publications : 10955 pour les expéditions à destination du Canada. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : *CAMagazine*, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. US and foreign copies mailed by second-class postage paid at Lewiston, NY. US Office of Publications: Lewiston, NY 14092. US POSTMASTER: Send address changes to CICA, P.O. Box 1053, Niagara Falls, NY 14304-1053. US PS 000405 **ISSN 0317-6878**. Les abonnés peuvent mettre fin à leur abonnement en tout temps en communiquant par écrit avec *CAMagazine*. Remerciements : Nous apprécions le soutien financier que nous fournit le gouvernement du Canada sous forme de subventions postales par l'entremise du Programme d'aide aux publications. *CAMagazine* est membre 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*.

Passons aux choses sérieuses!

Le passage aux IFRS approche. Êtes-vous prêts?

Il y a tant à faire en si peu de temps. Au début de 2008, le Conseil des normes comptables (CNC) a confirmé que les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes (OPRC) devraient se conformer aux Normes internationales d'information financière (IFRS) à compter du 1^{er} janvier 2011. Bien des sociétés ont alors accueilli la nouvelle avec une certaine désinvolture, estimant qu'elles pouvaient planifier la transition et affecter le personnel requis au projet. Seize mois plus tard, ces sociétés se retrouvent au cœur d'une crise financière mondiale doublée d'une récession, et nombre d'entre elles luttent pour leur survie, alors que nous sommes à mi-chemin de l'échéance.

En avril 2008, *CAMagazine* a consacré un numéro au passage aux IFRS. On y présentait notamment divers scénarios possibles de mise en œuvre, les diverses ressources offertes aux entreprises touchées ainsi qu'un grand nombre d'articles sur des aspects critiques de ce passage charnière. Aux États-Unis, la Securities and Exchange Commission et le Federal Accounting Standards Board (FASB) n'ont maintenant plus qu'à confirmer la date de leur passage aux IFRS. Au Canada, le CNC a annoncé, il y a quelques semaines, qu'il maintenait la date du passage aux IFRS au 1^{er} janvier 2011. Nous avons demandé au rédacteur pigiste Jeff Buckstein d'aller voir, sur le terrain, où en étaient les sociétés avec OPRC dans leurs préparatifs. Lisez son article, «Point de contrôle», en page 22).

L'une des plus vives préoccupations liées au passage aux IFRS a trait à leur comparabilité avec les PCGR actuels. Pour aider les comptables à circonscrire la question, l'ICCA publiera bientôt *L'information financière IFRS au Canada 2009*, et nous avons demandé aux auteurs Nadi Chlala et Andrée Lavigne de rédiger un article comparant les éléments majeurs des deux ensembles de normes («Sept normes côte à côte», p. 30).

Nos rubriques de ce mois-ci porteront sur la fiscalité («Est-il possible de maximiser son CELI?» p. 38, et, pour les PME, «Petit guide fiscal vert canadien», p. 47), la certification («Les défis du vérificateur des TI», p. 41), la normalisation («L'impôt, des PCGR aux IFRS», p. 44) et les ressources humaines («Mythes et réalités en GRH», p. 50). Dans sa chronique *Virtualités*, Jim Carroll nous parle de comptabilité à l'ère de Twitter («L'influence de Twitter sur la comptabilité», p. 12). De son côté, Michael Burns explique que les entreprises pourraient profiter des temps morts causés par la récession pour offrir de la formation à leurs employés au lieu de les licencier. (Processus, «À quelque chose malheur est bon», p. 13). Enfin, Marcel Côté nous parle de la rémunération des dirigeants de sociétés dans sa chronique *Perspectives* («La rémunération des hauts dirigeants», p. 56).



Christian Bellavance, rédacteur en chef

avant-scène

4 BOÎTE AUX LETTRES

6 PERSONNALITÉS

Propriétaire du plus ancien fabricant de leurres de pêche au Canada, Syd Pallister est heureux comme un poisson dans l'eau. Il faut dire également qu'il a de qui tenir.

6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Pas plus d'argent, mais plus de sens • Les CA aux commandes continuent de performer • Salaire et avantages sociaux • Chiffrier • Tout le monde en parle

9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Avantages fiscaux provinciaux • Thérapie anti-magasinage • Primes cachées • Observation des règles de l'ARC • L'horloge de la dette

10 **VALEUR AJOUTÉE** Les programmes d'encouragement fiscal à la R-D

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Passons aux choses sérieuses!

12 **VIRTUALITÉS** L'influence de Twitter sur la comptabilité

13 **PROCESSUS** À quelque chose malheur est bon

56 **PERSPECTIVES** La rémunération des hauts dirigeants



articles de fond

22 Point de contrôle

Il ne reste guère plus que 18 mois avant de basculer dans l'univers IFRS. Quand on sait que ce passage doit s'effectuer sur fond de crise économique et financière mondiale, la question se pose : les OPRC seront-elles prêtes à temps?

PAR JEFF BUCKSTEIN

30 Sept normes côte à côte

Les experts disent que les IFRS ressemblent beaucoup aux PCGR actuels. Mais si les principes sont comparables, qu'en est-il des règles d'application? Pour vous aider à y voir plus clair, voici un guide pratique comparant les normes les plus importantes.

PAR NADI CHLALA ET ANDRÉE LAVIGNE

rubriques

38 Fiscalité

Le plafond de 5 000 \$ de cotisation au CELI peut être plus élevé si la cotisation touche un type d'option d'achat d'actions.

Par Alan Macnaughton

4I Certification

Le vérificateur de ce secteur en constante mutation fait face à de nombreuses exigences dans le cadre de sa mission.

Par Gordon Pigeon

44 Normalisation

L'IASB lance un exposé-sondage sur la révision de la norme d'information financière de l'impôt sur le résultat.

Par Karlene Mulraine

47 Fiscalité - PME

Ottawa a mis en place des mesures incitatives pour les PME qui veulent prendre le virage vert.

Par Julie Larocque et Brigitte Alepin

50 Ressources humaines

Les méthodes les plus simples ont l'avantage de procurer souvent les meilleurs résultats.

Par Carolyn Cohen



actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

18 LA NORMALISATION EN BREF

20 DIRECTEUR FINANCIER DE L'ANNÉE

répertoire

52 SERVICES PROFESSIONNELS

53 PETITES ANNONCES

54 SUR LE MARCHÉ

54 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

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



Boîte aux lettres

LA CONTAGION FINANCIÈRE

J'apprécie les conseils que prodigue Peter Hatges dans son article intitulé «Contagion financière» (janvier-février 2009), mais il me semble que l'objectif devrait consister à éliminer la cause de la contagion financière ou à tout le moins de la contenir.

La cause du problème est la cupidité : le désir de faire de l'argent plutôt que de créer de la richesse. Le traitement relèverait donc essentiellement du domaine des valeurs et de l'éthique. N'en est-il pas toujours ainsi?

Trevor Shaw, CA, CMC
Ottawa

POUR MIEUX LIRE

Retraité et membre à vie de l'ICAO, je sympathise avec H.A. Sherman (Boîte aux lettres, «Pour plus de lisibilité», avril 2009) en ce qui concerne la lisibilité de *CAMagazine*.

Dans le numéro d'avril, je constate notamment une absence de contraste entre le texte et l'arrière-plan dans la rubrique «Tout le monde en parle» (p. 8), le bulletin «La normalisation en bref» (p. 13) et le schéma «Conversion aux IFRS : modèle d'évolution» (p. 33), ainsi qu'un manque de contraste dans l'ensemble des graphiques et des schémas. Ma loupe m'est très utile pour déchiffrer les petits caractères.

Et avant que vous ne me suggériez d'aller chez l'optométriste, sachez que j'ai passé un examen de la vue récemment.

William Betsworth, CA
Toronto

ENCORE LA LISIBILITÉ

La réponse de la rédaction à la lettre de H.A. Sherman qui portait sur la lisibilité du magazine démontre que votre priorité n'est pas le respect du lecteur, mais un critère inexplicable selon lequel il vous faut respecter «le style du magazine».

Jo Menkus
Hillsboro (Tennessee)

LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Je tiens à exprimer mon désaccord avec la plupart des arguments avancés par Lionel S. Such (Boîtes aux lettres, «Une invention des médias», avril 2009), qui nie l'existence du réchauffement climatique et soutient qu'il s'agit d'une invention des médias.

Au cours des 30 dernières années, nous avons enregistré une hausse des températures moyennes à l'échelle de la planète. Il y a consensus parmi la communauté scientifique sur le fait que le réchauffement s'est accéléré au cours des dix dernières années. Plutôt que de s'arrêter aux seules variations de température observées en 2008, il vaut mieux considérer la tendance qui se dégage sur une période de dix ans, puisqu'un événement isolé, comme une éruption volcanique, peut engendrer une légère baisse des températures à l'échelle mondiale.

La calotte glaciaire de l'Arctique est en train de fondre : 2007 a été une année record à ce chapitre et la situation s'est à peine améliorée en 2008. Dans une perspective globale, d'ici dix ans, l'océan Arctique pourrait être libre de glace pendant l'été. D'ailleurs, si des pays comme le Canada investissent des sommes considérables dans la protection du territoire arctique, c'est parce qu'il devient plus accessible en raison de la fonte des glaces. Les autres glaciers de la planète sont aussi en train de fondre; ce phénomène est largement documenté.

Je réponds maintenant à l'argument de M. Such selon lequel l'Europe s'apprêterait à connaître un refroidissement. Il faut se rappeler que le Gulf Stream, qui est un courant océanique chaud, transporte sa chaleur vers l'Europe du Nord. Or, selon certains scénarios de changement climatique, ce courant serait en train de faiblir, ce qui pourrait expliquer le refroidissement à long terme des pays de cette région.

Toutefois, ce phénomène serait loin de faire contrepoids aux hausses de température de la plupart des régions du globe. On ne peut pas évaluer le changement climatique

selon la température qu'il fait aujourd'hui. Il faut plutôt observer les tendances à long terme des paramètres atmosphériques à grande échelle. Les scénarios de réchauffement planétaire ne sont pas exempts de journées froides.

On perd beaucoup de temps à tenter de convaincre les gens de croire à la science. Les scientifiques ne font-ils pas confiance aux comptables en matière de comptabilité?

Il ne s'agit plus de débattre de l'existence du changement climatique, mais d'évaluer les conséquences et de trouver des solutions pour faire face au problème.

Rima Khouri, CA
Québec (Québec)

PAUSE FISCALE

L'article «Pause fiscale» (avril 2009) ainsi que l'équipe des «anges de neige» m'ont inspiré cette réflexion : Les employés qui tiennent à prendre des pauses pendant les heures de travail ne peuvent refuser de se remettre au travail si l'employeur le leur demande.

Toutefois, si c'est l'employeur qui tient à ce que ses employés prennent des pauses, celui-ci serait mal venu de leur demander de travailler lorsqu'ils sont en pause.

C'est cette dernière situation qui semble prévaloir chez Bennett Gold; je leur souhaite donc bonne chance. Soit on aime son travail, soit on ne l'aime pas. Pour ma part, j'aime mon travail, donc je travaille.

John E. Schmidt, CA
Kitchener (Ontario)

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

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

Non, ce n'est pas la même chose.



Tout va trop vite et vous avez besoin de conseils pratiques pour protéger vos données!

Procurez-vous le Guide sur la protection des renseignements personnels et la sécurité des données au Canada à l'intention des PME de Claudiu Popa.

Cet ouvrage convivial comporte :

- des formulaires d'autoévaluation des risques qui existent en matière de sécurité des données et de protection des renseignements personnels au sein de votre organisation;
- des conseils sur la gestion des risques liés à la protection des renseignements personnels et la sécurité des données dans des domaines comme les comptes fournisseurs, les ventes et le marketing;
- un CD-ROM contenant des listes de contrôle, des documents d'information, des modèles de formation et une politique personnalisable sur la protection des renseignements personnels;
- un avant-propos de Jennifer Stoddart, commissaire à la protection de la vie privée du Canada;
- un chapitre introductif rédigé par Ann Cavoukian, Ph.D., commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario

Visitez le Centre de ressources de l'ICCA en matière de protection des renseignements personnels pour obtenir plus d'outils et de ressources tels que :

- Principes généralement reconnus en matière de protection des renseignements personnels (mis à jour en 2009)
- Outil d'évaluation des risques en matière de protection des renseignements personnels
- 20 Questions que les entreprises devraient poser sur la protection des renseignements personnels

Commandez votre exemplaire dès aujourd'hui!

Rendez-vous à l'adresse www.icca.ca/prp ou appelez le Service des commandes de l'ICCA au 1-800-268-3973.

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Accro des leurres



La tradition familiale du commerce des leurres de pêche a fini par rattraper Syd Pallister.

Pour Syd Pallister, CA, propriétaire et président de Gibbs Fishing Tackle, de Delta (Colombie-Britannique), la fabrication de leurres de pêche est un goût qui lui a été transmis en bas âge. «Je n'ai presque rien oublié des sorties de pêche en famille», dit-il en riant. Ce natif de Balcarres (Saskatchewan) se rappelle une excursion en 1972, la première fois où il a eu l'occasion de voyager seulement «avec des hommes», c'est-à-dire son père, son grand-père et leurs amis. «J'avais 20 ans et je venais de terminer ma première année de stage. Nous avons roulé pendant 23 heures dans un motorisé vers le nord de la Colombie-Britannique. Nous avons pêché toute la journée dans la rivière Skeena et les cours d'eau des alentours, et le soir nous avons regardé la partie de hockey, c'était la série Canada-Russie. Une journée vraiment spéciale!»

La passion et la vocation de Syd Pallister, 57 ans, lui viennent de son grand-père, le légendaire Len Thompson, fondateur de Len Thompson Lures, d'Alberta. Dans son album de finissants, le CA a écrit que son but dans la vie était «de fabriquer des milliers et des milliers d'hameçons». Pendant son stage, il a passé deux ans à travailler de nuit dans l'entreprise de son grand-père, où il a appris à fabriquer des leurres. Toutefois, après ses études, il n'a pas joint l'entreprise familiale, parce que son frère cadet y travaillait déjà à temps plein.

Cheminement

- 1975** obtient le titre de CA (Alberta)
- 1976** acquiert le cabinet de CA Pallister, Cookson, Carr and Campbell (Lacombe, Alberta)
- 1989** achète Gibbs/Nortac Industries Ltd.
- 2008** célèbre le centenaire de Gibbs

Après 19 ans d'expertise comptable à Lacombe (Alberta), il a mordu à l'appât en 1989 lorsqu'un collègue lui a parlé d'acquérir Gibbs, le plus ancien fabricant d'équipement de pêche du Canada, fondé en 1908 par Rufus Gibbs, grand amateur de plein air. De plus, Syd Pallister était enthousiaste à l'idée de retourner dans la lignée professionnelle de sa famille. Selon lui, le fabricant de leurres doit se mettre à la place du poisson. «On doit lui présenter un leurre comme on présenterait un repas à quelqu'un. Si le repas a l'air appétissant, la personne y goûtera.» John Shoesmith

Pas plus d'argent, mais plus de sens

Bonne nouvelle pour les employeurs touchés par la récession : la majorité des travailleurs canadiens acceptent une diminution de salaire ou un poste moins élevé, si leur travail est plus significatif.

Selon un sondage des Services Kelly auprès de quelque 100 000 personnes dans 34 pays, 58 % se priveraient d'une partie de leur salaire ou accepteraient une diminution de niveau de poste pour faire quelque chose d'important pour eux et leur organisation.

«Ces personnes accordent de la valeur au travail qui les satisfait, développe leurs compétences, augmente la confiance en soi et contribue à l'atteinte des objectifs d'avancement à long terme sur le plan professionnel», rapporte Karin French, vice-présidente et directrice générale chez Kelly Canada. Des personnes interrogées, 90 % se disent fières de leur travail et 84 % affirment que leur travail accroît leur confiance en soi.

PERRY ZAVITZ/KLIPX

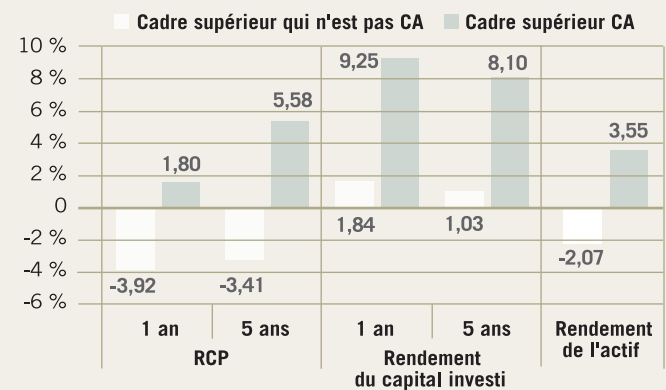
LES CA AUX COMMANDES CONTINUENT DE PERFORMER

Chaque année, l'ICCA vérifie combien de CA occupent des postes de cadres supérieurs au sein des sociétés figurant dans le *Report on Business 1000 (ROB 1000)* du quotidien *Globe and Mail*. Comme toujours, l'étude de cette année indique que les CA, en plus d'occuper bon nombre de postes de direction (président du conseil, chef de la direction, président, chef des finances, chef de l'exploitation et secrétaire général), procurent également des avantages importants à leurs employeurs.

Les entreprises du *ROB 1000* qui ont un CA à leur tête, généralement comme chef de la direction ou comme président, obtiennent de meilleurs résultats à l'égard de plusieurs indicateurs clés tels que le rendement des capitaux propres, le rendement du capital investi et le rendement de l'actif. Ces constatations ne se démentent pas depuis le lancement de l'étude, en 1998. Les entreprises dont le chef des finances est CA surpassent également celles où ce poste n'est pas occupé par un CA.

Le poste de cadre le plus souvent réservé aux CA est celui de chef des finances. Près de six chefs des finances sur dix (58,7 %) de l'édition 2008 du *ROB 1000* sont CA, comparativement à 59,6 % l'an dernier, 57,9 % en 2006, 58,1 % en 2005, 56,8 % en 2004, 55,1 % en 2003, 54,5 % en 2002 et 53 % en 2001. Le pourcentage de CA chez

Influence croissante des CA à titre de cadres supérieurs



les chefs des finances a légèrement fléchi de 2007 à 2008, mais il demeure supérieur à celui des années antérieures.

Parmi les autres postes de direction souvent occupés par les CA, on trouve ceux de président du conseil (11,1 %), de chef de la direction (9,9 %), de président (9,2 %), de secrétaire général (15,3 %) et de chef de l'exploitation (7,5 %).

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



EXPERTISE

À QUEL MOMENT DE L'ENTREVUE DOIT-ON PARLER SALAIRE ET AVANTAGES SOCIAUX?

Il est préférable de présenter l'essentiel de ses prétentions salariales au début du processus, soit lors de la première ou de la deuxième entrevue, afin d'éviter de mauvaises surprises plus tard. On doit s'attendre à une large fourchette salariale, car les employeurs jaugent les compétences des candidats et déterminent s'ils conviennent au poste avant de faire une offre officielle. Avant d'aborder la question du salaire, on doit faire état de ses réalisations et expliquer ce que l'on peut apporter à l'entreprise. Voici des recommandations utiles :

Préparez-vous : Appuyez vos prétentions sur de solides éléments justificatifs, que vous aurez trouvés en consultant des revues et des publications liées à votre secteur d'activité, des ressources en ligne et des membres de votre réseau professionnel.

Évitez de surestimer ou de sous-estimer votre pouvoir de négociation. Prenez en considération le marché de l'emploi, vos compétences particulières et votre niveau

d'expérience lorsque vous déterminez la fourchette salariale visée.

Ne vous montrez pas intransigent. Vous pouvez tenir mordicus à certaines prétentions, mais soyez prêt à faire des concessions sur les éléments qui vous tiennent moins à cœur.

Ne pensez pas qu'au salaire de base. Considérez la rémunération totale, y compris régime d'assurance maladie, congés rémunérés et horaires flexibles.

Demandez une offre écrite. Après avoir convenu des modalités de l'entente (responsabilités du poste, salaire et dispositions particulières), demandez à l'employeur de les consigner dans une lettre d'entente.

Max Messmer est président du conseil d'Accountemps (www.accountemps.com) et auteur de *Job Hunting For Dummies* (John Wiley & Sons, Inc.).

#Chiffrier

Sortir indemne de l'apocalypse Là où certaines entreprises voient des problèmes, d'autres voient des occasions d'affaires. Ces histoires de réussites en périodes de crise prouvent que l'innovation peut parfois triompher des turbulences économiques.

4 Nombre de mois écoulés après le krach de 1929, lorsque Henry Luce a lancé *Fortune*. Vendu au prix exorbitant de 1 \$ le numéro, le magazine a vu ses ventes monter en flèche pour atteindre 460 000 copies en 1937.

9 Milliards de dollars US retranchés de la valeur de marché de la société Apple Inc. lors de la récession du début des années 2000. Apple a alors lancé son iPod et a ouvert des boutiques.

10 Nombre d'années entre l'incursion ratée de Microsoft dans le commerce de détail, en 1999, et le moment où l'entreprise a annoncé son intention d'ouvrir des boutiques Microsoft, faisant suite à une campagne de publicité de Microsoft de 300 millions \$ US.

14 Augmentation, en pourcentage, du chiffre des ventes de Gillette au cours de 1990. Ses revenus ont alors augmenté grâce au lancement de ses rasoirs pour hommes Sensor.



15 Diminution, en pourcentage, du chiffre d'affaires de DuPont en 1930. L'entreprise a alors investi dans la R-D, mettant au point le premier caoutchouc synthétique au monde.

15 Pourcentage estimatif des achats des consommateurs américains à crédit à la fin des années 1920. En 1932, General Electric a fondé GE Credit Corp.

256 Augmentation en pourcentage, après la récession de 1981-1982, du chiffre d'affaires des entreprises ayant maintenu ou accru leurs dépenses en publicité, par rapport à celles qui les avaient réduites, selon McGraw-Hill Research.

1818 Année où le fabricant de vêtements Brooks Brothers a ouvert ses portes à la suite de l'achat d'un surplus de manteaux de laine vendus par la Royal Navy à New York pour amasser des fonds pour les victimes de la dépression britannique de 1815-1816.

Tout le monde en parle



JACK GRANT, CA
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
ANIMAL DETERRENT SYSTEMS LTD.

Profil : La société Animal Deterrent Systems (ADS), établie à Calgary, a mis au point une souricière révolutionnaire. Baptisé M.Not,

l'appareil électronique d'une valeur de 1 500 \$, destiné aux secteurs commercial et industriel, est testé par plusieurs clients des secteurs public et privé. ADS a été constituée en société en 2004, se consacrant d'abord aux activités de R-D. Elle considère que le Programme d'encouragements fiscaux à la recherche scientifique et au développement expérimental de l'Agence du revenu du Canada a grandement contribué au développement de son produit. Sur le point de passer à l'étape déterminante de la mise en marché, ADS compte trois employés, trois consultants et elle recherche un distributeur.

Pourquoi on l'aime : Les infestations de rongeurs dans les lieux commerciaux et la menace qu'elles représentent pour la santé publique offrent de la visibilité aux moyens de protection contre les animaux nuisibles, comme le M.Not. Celui-ci est un appareil tout-en-un, qui électrocute et tue le rongeur sur le coup (ce qui est moins cruel que le poison ou la trappe), le désinfecte et le met dans un sac de plastique pour que personne n'ait à y toucher. L'appareil peut contenir au moins six rongeurs à la fois, peut être utilisé à répétition et sa durée de vie utile est de cinq ans.

Originalité : ADS mène des activités de recherche pour produire une deuxième génération de M.Not qui enverra des messages à distance pour aviser l'utilisateur qu'elle a été activée, lui indiquant ainsi quel appareil doit être vidé.

Il a dit : «Il s'agit d'une occasion formidable de voir l'idée d'un inventeur se concrétiser. Il n'existe pour l'instant aucun produit comparable en Amérique du Nord.» *Rosalind Stefanac*

Avantages fiscaux provinciaux

L'Alberta est le meilleur endroit du Canada (le Québec et l'Ontario étant les pires) pour exploiter une petite ou une moyenne entreprise (PME), d'après une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).

L'étude évalue la compétitivité des régimes fiscaux provinciaux du point de vue des propriétaires de PME, en examinant 65 indicateurs répartis entre cinq grandes composantes de la politique fiscale : charges sociales, impôt des sociétés, impôt foncier et impôt sur le capital, impôt des particuliers, taxes de vente et d'accise. Les provinces obtenant les notes les plus élevées possèdent des taux d'imposition bas et offrent des stimulants généraux accessibles au plus grand nombre de contribuables possible. «Il est alarmant de voir que les deux plus grandes provinces, représentant ensemble 60 % de l'économie globale du pays, sont les maillons les plus faibles de la chaîne fiscale provinciale, indique Catherine Swift, présidente de la FCEI. Le système fiscal d'une province attire ou repousse les investissements. Ces provinces n'encouragent pas la croissance des PME.»

Classement des régimes fiscaux provinciaux des PME

(en date du 31 décembre 2008)

| | | |
|-------------------------------------|-------------------------|------|
| Meilleur (10) ↑ ↓ Pire (0) | Alberta | 7,98 |
| | Nouveau-Brunswick | 6,32 |
| | Saskatchewan | 6,30 |
| | Colombie-Britannique | 5,72 |
| | Manitoba | 5,60 |
| | Terre-Neuve-et-Labrador | 5,45 |
| | Île-du-Prince-Édouard | 5,24 |
| | Nouvelle-Écosse | 5,08 |
| | Ontario | 4,10 |
| | Québec | 4,02 |

Source : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2009



Thérapie anti-magasinage

Vous ou votre client avez récemment dépensé à un rythme effréné? Un site Web pourrait vous aider à maîtriser votre envie de dépenser.

Spendster.org, créé par l'organisme américain National Endowment for Financial Education, permet aux acheteurs impulsifs de confesser leurs achats déraisonnables et leur apprend ce qu'ils auraient épargné s'ils avaient dépensé de façon plus productive.

Les utilisateurs inscrivent la somme dépensée pour des «choses inutiles» dans la calculatrice du site. Ils verront ce qu'il en coûtera au total quand les paiements mensuels du solde minimal de la carte de crédit auront été faits pendant un an à un taux annuel de 9 %; la valeur de cet argent s'il avait été utilisé pour acheter des actions de Google lors de leur mise en vente en 2004; le montant qu'ils auraient pu économiser s'ils avaient investi dans un compte d'épargne à intérêt élevé pendant 40 ans. Si seulement...

PRIMES CACHÉES

Six Canadiens sur dix qui font des heures supplémentaires non payées arrivent à obtenir compensation, selon un sondage d'ADP. Certains quittent plus tôt (53 %), travaillent plus lentement (27 %), prennent des congés de maladie non motivés (23 %) ou prennent plus de temps pour manger (21 %).

OBSERVATION DES RÈGLES DE L'ARC

L'Agence du revenu du Canada (ARC) s'assure qu'Ottawa reçoit tous les impôts qui lui sont dus. En 2007-2008, elle a fait plus de 350 000 vérifications et examens, repéré 7,8 milliards \$ liés à l'inobservation des règles par les entreprises et recouvré 11,9 milliards \$.

L'HORLOGE DE LA DETTE

Il est étourdissant de voir défiler les chiffres sur le site debtclock.ca, le décompte en temps réel de la dette fédérale d'après la Fédération canadienne des contribuables. Selon ce site, la dette augmente de 1 068,62 \$ par seconde et de plus de 92 millions \$ par jour. Elle atteindra 492 milliards \$ d'ici un an.

Les programmes d'encouragement fiscal à la R-D dans le monde

Le Canada reste le pays où l'avantage fiscal accordé à la R-D est le plus avantageux au monde, surtout pour les PME, suivi de près par des pays comme le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la France. Cette dernière devance peut-être le Canada pour les incitatifs fiscaux offerts aux grandes sociétés ouvertes.

Voilà quelques-unes des principales constatations tirées de la dernière édition du rapport sur les incitatifs fiscaux à la R-D offerts dans certains pays dont l'économie est axée sur le savoir (*Overview of Research & Development Tax Incentives in Selected Global Knowledge Economies*), publié par Scitax Advisory Partners LLP, un cabinet de services-conseils de Toronto, spécialisé en fiscalité des entreprises du secteur des sciences et de la technologie. «Dresser un portrait significatif des programmes d'encouragement fiscal à la R-D offerts à travers le monde est plus difficile qu'il n'y paraît», affirme David Hearn, directeur de Scitax. «Nous disposons d'un grand nombre de données, mais beaucoup sont périmées ou semblent être adressées aux économistes plutôt qu'aux propriétaires d'entreprise. En 2007 et 2008, un nombre accru de pays ont offert de nouveaux incitatifs fiscaux à la R-D et ont augmenté considérablement les taux de certains crédits d'impôt.»

Le rapport, publié sous forme de tableau, présente les incitatifs à la R-D offerts en Australie, en Irlande, au Canada, aux Pays-Bas, en Espagne, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en France, en Autriche, au Mexique, en Afrique du Sud et en Allemagne. Pour chaque pays, le rapport indique si l'avantage fiscal est fondé sur les dépenses effectives ou sur les variations de ces dépenses, s'il se présente sous forme d'une super-déduction, d'un crédit d'impôt à l'investissement ou d'un remboursement. Le rapport dresse aussi la liste des dépenses de R-D admissibles et spécifie si les dépenses de travaux effectués hors du pays sont admissibles.

Les chercheurs ayant participé à l'étude de Scitax ont constaté qu'il est difficile de faire le suivi des incitatifs à la R-D, car ils sont en constante évolution. En 2007 et 2008, les gouvernements étrangers ont peaufiné leurs avantages fiscaux liés à la R-D pour encourager l'ouverture de nouveaux centres de recherches scientifiques procurant des emplois de haut niveau. Pour les grandes sociétés ouvertes, la donne mondiale en matière de crédits d'impôt pour la R-D a considérablement changé lorsque la France a promulgué, en décembre 2008, une nouvelle loi permettant aux entreprises d'obtenir un remboursement immédiat du montant des crédits d'impôt pour la recherche non encore utilisés des années 2005, 2006 et 2007, ainsi que du montant estimatif non utilisé en 2008. Cette nouvelle disposition, combinée à des taux de

crédits d'impôt allant de 30 % à 50 % pour la fraction des dépenses inférieure à 100 millions d'euros, rend la France très attrayante pour les entreprises à court de liquidités disposant d'imposants budgets de R-D. Toutefois, malgré les nouvelles mesures françaises, le Canada demeure le plus avantageux à ce titre pour les PME, pour les raisons suivantes :

- Dans l'ensemble, le traitement fiscal accordé aux petites sociétés privées sous contrôle canadien, souvent les chefs de file en innovation technologique, est plus avantageux que ceux des autres pays.


- Les crédits d'impôt étant permanents, les entreprises disposent d'un financement récurrent pour leurs projets admissibles s'étalant sur plusieurs années, comme certains projets de R-D complexes. Malheureusement, certaines des politiques administratives actuelles de l'ARC sur les dépenses admissibles de recherche scientifique et de développement expérimental (RS-DE) affaiblissent cet avantage.

- Les avantages fiscaux sont fondés sur les dépenses effectives, alors qu'aux États-Unis et en Irlande, ils sont calculés selon des variations de coûts d'une année à l'autre.

- La plupart des provinces canadiennes accordent aussi des crédits d'impôt, bonifiant ainsi ceux du gouvernement fédéral. Les taux des crédits provinciaux peuvent osciller de 10 % à 37,5 %, mais ils sont accordés en fonction des critères d'admissibilité établis à Ottawa. Par contre, aux États-Unis, l'un des rares autres pays où les crédits peuvent provenir de deux ordres de gouvernement, les crédits accordés par les États ne sont pas harmonisés à ceux de Washington et ils sont calculés en fonction de critères différents. Les États-Unis ont également rétabli le crédit d'impôt fédéral pour la R-D récemment, celui-ci étant accordé de façon incohérente depuis 2005, voire pas du tout en 2007 et 2008.)

- Au Canada, du moins au fédéral, toute dépense courante ou tout investissement en R-D est admissible au programme d'encouragement fiscal et une généreuse allocation couvre les coûts indirects. Les dépenses admissibles varient d'une province à l'autre, notamment en ce qui concerne le matériel et les paiements contractuels. Les coûts liés à l'acquisition et à la protection de la propriété intellectuelle ne font toutefois pas partie de la liste des dépenses admissibles au programme d'incitatifs fiscaux canadiens, alors que la France, l'Irlande et le Mexique offrent un avantage à l'égard de ces coûts.

Ce texte est un condensé. Pour consulter l'article complet et le détail des résultats de l'étude de Scitax, veuillez vous rendre à www.CAmagazine.com/r&d.



BESOIN QU'ON VOUS INDIQUE LA VOIE À SUIVRE?

Collection sur l'impôt fédéral version Plus

Vous trouverez dans CIF Plus les indications et les sources faisant autorité dont vous avez besoin pour répondre à toutes les questions épineuses que vous vous posez en fiscalité.

La collection CIF Plus, la source d'information la plus à jour au Canada en matière de fiscalité fédérale, est élaborée par les professionnels de la fiscalité d'Ernst & Young et publiée par les Comptables agréés du Canada.

Pour en savoir plus long ou pour commander :
knotia.ca/boutique/CIFPLUS-CA01



L'influence de Twitter sur la comptabilité

Nous sommes à la jonction entre ce que nous pourrions appeler le nouvel âge de l'information et la nouvelle ère de l'inattention. D'une part, des citoyens en colère cherchent des boucs émissaires pour tous les revers de l'économie mondiale. Selon ce que rapporte le cyberjournal *The Huffington Post*, le président Barack Obama a d'ailleurs bien résumé la situation en disant aux dirigeants des grandes banques que son gouvernement était tout ce qu'il y avait entre eux et le peuple en colère : «My administration is the only thing between you and the pitchforks». Bref, la population fulmine et à juste titre. Dans le cadre du processus de réconciliation, toutes sortes de règles et de règlements feront leur apparition dans le secteur financier et le monde des affaires. L'information financière sera soumise, dans l'année à venir, à une nouvelle réglementation renforcée, appelons-la SOX 2.0. Il y aura davantage d'informations à fournir, de nouvelles règles et des exigences beaucoup plus précises en matière d'information.

D'autre part, tandis que nous nous penchons sur la nécessité de fournir des informations plus détaillées, les médias témoignent de l'engouement de tout un chacun pour les messages minimalistes de Twitter. Le site Twitter est évidemment le site Web en vogue, devenu au cours des derniers mois le service de réseautage social le plus populaire après Facebook et MySpace. En résumé, Twitter permet de diffuser de courts messages, de 140 caractères et moins, à propos de ce que l'on est en train de faire, à n'importe quel moment de la journée. Ces messages peuvent être lus ou «suivis» par tout le monde. Il en résulte une toute nouvelle forme d'interaction virtuelle qu'il serait difficile de décrire. Il faut en faire l'expérience.

La popularité de Twitter ne cesse de grandir : une recherche par titres dans une base de données bien connue indique que les références au site Twitter ont connu une croissance de plusieurs milliers de points de pourcentage dans les blogues, les articles et les émissions de télévision. Même Jay Leno parle de Twitter dans son émission de fin de soirée.

Par ailleurs, pour répondre aux demandes des investisseurs en furie, les rapports financiers courants, comme les rapports 10Q et ceux déposés dans SEDAR, devront être

quatre fois plus volumineux, si ce n'est pas plus. Très bientôt, une société ouverte ordinaire devra fournir plusieurs milliers de pages d'information pour satisfaire les exigences réglementaires. Les notes afférentes aux états financiers deviendront si complexes et si longues que les imprimer serait un geste anti-écologique. Une armée de comptables sera chargée d'approfondir le contenu de la moindre phrase.

Et pendant ce temps, les destinataires de ces volumineux documents se consacreront à l'écriture de leurs textes de 140 caractères dans Twitter, appelés communément «tweets» ou «gazouillis». Lorsqu'un internaute gazouille, il a aussi accès aux gazouillis de ceux qui le suivent, dont certains peuvent pondre une douzaine de gazouillis par jour. Chacun peut ainsi consulter les centaines de trésors de sagesse publiés par les gazouilleurs qui le suivent.

Qui plus est, les gens commencent à insérer dans leurs gazouillis des vidéoclips de douze secondes provenant du site 12seconds.tv. On obtient donc une explosion de flashes d'information, avec des vidéoclips en prime! Fureter sur Twitter plonge l'internaute dans un état d'hyperactivité, car il est exposé à un feu roulant de communications, certaines absurdes, d'autres brillantes, fusant de toutes parts.

En somme, on peut se questionner sur la pertinence de rapports financiers mortellement détaillés à l'ère de Twitter. J'ai cru bon de soulever cette question puisque personne ne semblait se la poser. Se lancer dans une surenchère de détails n'est peut-être pas la voie à suivre avec la SOX 2.0. Peut-être serons-nous même un jour amenés à expliquer une convention comptable en seulement 140 caractères.

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

LIENS

The Huffington Post :
www.huffingtonpost.com

Suivez Jim Carroll sur Twitter :
<http://twitter.com/jimcarroll>

12seconds.tv : <http://12seconds.tv>



À quelque chose malheur est bon

Je reprends ma chronique avec plaisir après une absence de quelques mois pour cause de maladie. J'ai eu le temps de méditer et je ne peux que vous rappeler qu'il faut se réjouir d'être en santé, entouré de sa famille et de ses amis. Nous sommes pour la plupart tellement pris dans notre routine quotidienne que nous ne passons pas assez de temps auprès des êtres chers ou ne leur témoignons pas notre attachement. N'attendons pas d'être gravement malades pour le faire.

Revenons au travail. Nombre d'organisations ont mis à pied des salariés et elles ont annulé ou reporté des projets. Celles qui ne risquent pas la faillite se tiennent tranquilles et attendent la fin de l'orage. Or, il y a des raisons éthiques évidentes de maintenir les effectifs en période difficile, mais aussi des raisons d'affaires. N'est-ce pas le meilleur moment pour offrir de la formation aux employés? Ils développeront ainsi de nouvelles compétences et seront motivés à travailler plus fort.

Est-ce avisé d'investir dans des projets informatiques dans ce contexte? Un ralentissement économique est le moment idéal pour se rééquiper. Le personnel peut améliorer les processus d'affaires et les fournisseurs sont plus enclins à accorder des rabais, car ils peuvent s'attendre à fournir, pendant plus de dix ans, des services de maintenance à un prix se situant en moyenne à 18 % à 20 % des coûts de base.

Les entreprises qui ont procédé à des mises à pied n'investiront pas en technologies de l'information, mais certaines voudront réduire leurs coûts récurrents, peut-être en renégociant les termes de leur contrat avec leur fournisseur.

Elles pourraient aussi vouloir remplacer un système devenu dispendieux en raison de frais de mise à niveau élevés ou de frais de maintenance annuels liés au prix de la licence d'utilisation du logiciel. La prudence est toutefois de mise, car la mise en œuvre d'un nouveau système peut entraîner des coûts insoupçonnés. On doit procéder à une analyse de rentabilité pour juger de la pertinence d'un investissement en TI. Certains avantages sont tangibles, d'autres sont intangibles, comme un meilleur service à la clientèle ou une prise

de décisions plus éclairée. Ces avantages doivent être chiffrés. Ainsi, offrir un meilleur service à la clientèle peut être un avantage tangible s'il fidélise notamment les clients.

Une prise de décision plus éclairée peut aussi être traitée comme un avantage tangible si on calcule les coûts de production de l'information requise par la direction au moyen du système actuel. Les chiffres doivent cependant être corroborés par les clients ou la haute direction. L'analyse de rentabilité devrait détailler les coûts et avantages du changement de système pour les cinq prochaines années et inclure le calcul de la valeur actualisée nette, du rendement de l'investissement, du délai de récupération et du taux de rendement interne. Les fournisseurs devraient pouvoir fournir des chiffres fiables quant aux coûts.

On doit procéder à une analyse de rentabilité pour juger de la pertinence d'un investissement en TI.

Il faut tenir compte du prix de la licence, des coûts internes et des frais de service, de maintenance et de modification de l'infrastructure des TI. Un comptable devrait réviser et approuver l'analyse, car il pourra détecter les failles des calculs et s'assurer que chaque chiffre s'appuie sur des faits.

Au cours des prochains mois, nous publierons nos habituels bancs d'essai sur les systèmes de gestion intégrée, de gestion de la relation client et de veille stratégique. Nous aimerions présenter aussi des cas d'entreprises ayant réalisé un investissement en TI, si cela leur a fait réaliser des économies ou leur a procuré des avantages. Si vous connaissez quelqu'un qui serait intéressé à participer à une étude de cas, faites-le nous savoir. Nous vous invitons aussi à nous indiquer les sujets pouvant vous intéresser.

Michael Burns, M.B.A., CA, est président de 180 Systems (<http://www.180systems.com>; mburns@180systems.com). Systems (www.180systems.com), cabinet-conseil indépendant dont les services comprennent notamment l'analyse des processus, la sélection de systèmes et la vérification informatique. On peut le joindre au 416-485-2200 ou à mburns@180systems.com.

Juste valeur : quand le moteur surchauffe, on ne blâme pas l'indicateur de pression d'huile

Lorsque votre moteur surchauffe, blâmez-vous l'indicateur de pression d'huile? C'est pourtant l'attitude de ceux qui rejettent la responsabilité de la crise financière actuelle sur les normes de comptabilité à la juste valeur. La comptabilité à la juste valeur, parfois appelée comptabilisation à la valeur de marché, impose aux entreprises d'évaluer leurs actifs comme s'ils allaient être vendus sur le marché libre. Dans le contexte économique actuel, la valeur des actifs de la grande majorité des entreprises est faible, ou pire encore.

L'argument contre la comptabilité à la juste valeur se résume comme suit : les marchés ne sont pas toujours rationnels ni parfaits, de sorte que l'on ne peut obtenir un portrait fidèle de la valeur de tous les types d'actifs d'une entreprise en laissant les fluctuations du marché dicter les chiffres. Les pics et les creux inhabituels des cours du marché ne sont pas représentatifs de la véritable valeur sous-jacente des actifs. De nombreux banquiers ont fait valoir que certains actifs, tels les prêts hypothécaires, ne sont pas détenus pour être vendus et que les règles de comptabilité à la juste valeur en altèrent la valeur. Selon eux, les actifs devraient être évalués selon la mesure dans laquelle ils remplissent leur rôle, et selon le prix qu'on en tirerait en les vendant à un moment précis.

Ce qui est en jeu ici, c'est en quelque sorte précisément ce que l'indicateur de pression d'huile nous procure : un aperçu du moteur qui vrombit sous le capot. La juste valeur est la meilleure mesure pour permettre aux investisseurs et autres parties prenantes du marché de bien comprendre l'état de santé actuel d'une entreprise et de prendre des décisions en conséquence.

Pour prendre des décisions éclairées, les investisseurs ont besoin d'une information actuelle sans parti pris, surtout en ce qui concerne le montant, l'échéance et l'incertitude des flux de trésorerie futurs. Le moment ou le mode d'acquisition d'un actif, l'identité de son détenteur ou son usage futur prévu n'ont pas d'incidence sur la juste valeur. Celle-ci n'est pas propre à l'entité détenant l'actif et ne dépend pas des intentions de la direction. Les justes valeurs sont comparables quelle que soit la date d'évaluation, et elles peuvent être additionnées pour aboutir à un total significatif.

Par contre, les mesures fondées sur le coût nuisent à la comparabilité, ayant pour effet que des éléments similaires paraissent différents, et vice versa. Par exemple, il se pourrait que la Société A et la Société B possèdent des actifs identiques; pourtant, il est fort probable que les coûts comptabilisés ne seront pas les mêmes si les actifs ont été acquis à des moments différents. L'addition de coûts engagés à des dates d'acquisition différentes aboutit à des totaux semblables à ceux qu'on obtient en additionnant des pommes et des oranges : il n'existe pas de base commune permettant que la combinaison des éléments aboutisse à un total significatif.

La juste valeur est tributaire de ce que les marchés financiers remplissent leur rôle premier et établissent les prix de façon juste et objective. Les évaluations à la juste valeur témoignent du rôle des marchés en fournissant un portrait concret de la réalité. En revanche, la présentation de valeurs moyennes ou lissées en période de grande volatilité économique serait trompeuse.

Dans bien des cas, surtout en ce qui a trait aux instruments financiers, la comptabilité à la juste valeur est la meilleure solution. Nul doute qu'elle peut toutefois être bonifiée à l'aide d'indications additionnelles sur la façon de déterminer la juste valeur réelle, sur-

tout dans les périodes d'inactivité des marchés comme on en connaît depuis récemment. Ces indications sont élaborées de façon cohérente à l'échelle planétaire par des organismes comme l'International Accounting Standards Board, le Financial Accounting Standards Board des États-Unis, la Securities and Exchange Commission et le Conseil des normes comptables du Canada.

Nonobstant la pertinence de la juste valeur, la détermination de celle-ci peut poser de réels problèmes pratiques, surtout en l'absence d'un marché actif ou en cas de perturbations importantes des marchés. Il faut alors recourir à des tech-

FAIT SUR MESURE POUR LES SPÉCIALISTES DE L'IMPÔT DES SOCIÉTÉS

Le Centre de fiscalité des sociétés dans Taxnet Pro MC



Le Centre de fiscalité des sociétés est un guichet unique en ligne. Il est conçu de manière à répondre aux besoins de recherche de tous les spécialistes de la fiscalité des sociétés. Il regroupe des renseignements de multiples sources et les répertorie de façon conviviale afin que vous puissiez trouver aisément et instantanément les réponses à vos questions.

Découvrez comment vous pouvez:

- accomplir beaucoup de travail en peu de temps
- augmenter votre productivité
- réduire vos frais
- améliorer vos résultats

Soyez prêt pour la date limite de production de déclarations des sociétés au mois de juin. Abonnez-vous au Centre de fiscalité des sociétés dès aujourd'hui.

Pour plus de renseignements, rendez-vous à l'adresse

www.gettaxnetpro.com/Corporatetaxcentre ou composez le 1-800-342-6288, poste 5884.

niques d'évaluation. Les techniques qui reflètent raisonnablement les méthodes d'établissement des prix du marché s'améliorent sans cesse. Cependant, il faut de toute urgence des indications supplémentaires sur la façon d'établir de façon efficiente des estimations raisonnables de la juste valeur en l'absence d'un marché actif. Les organismes de normalisation comptable en ont élaboré un certain nombre, et d'autres vont s'ajouter. En outre, le Conseil des normes comptables a récemment mis en place des obligations d'information améliorées pour que soit expliquée la nature des techniques d'évaluation utilisées. Ces nouvelles exigences sont à l'image de celles que l'International Accounting Standards Board a adoptées.

L'information financière vise à aider les investisseurs et les créanciers à prendre des décisions éclairées. Les preuves que la juste valeur procure aux investisseurs l'information la plus pertinente s'accumulent. Depuis des années, les analystes financiers font valoir les avantages de la juste valeur, par le truchement de l'Association for Investment Management and Research et de son successeur, le CFA Institute.

La comptabilité à la juste valeur entraîne la présentation des gains et des pertes lorsque les conditions économiques changent. La direction est donc moins en mesure de gérer les résultats en déterminant quels actifs seront vendus et dans quelle période comptable. À l'inverse, l'évaluation au coût historique ne tient pas compte de l'incidence de la décision de conserver un actif, car l'effet des variations de la juste valeur n'est pris en compte qu'au moment de la vente de l'actif. La juste valeur reflète l'utilisation optimale d'un actif. Les marchés financiers ont besoin d'une information transparente et actuelle au sujet des conditions économiques sous-jacentes, de manière que les investisseurs et les créanciers puissent prendre des décisions éclairées. Il se peut que le moteur surchauffe et qu'on entende des bruits inquiétants sous le capot, mais ce serait un manque profond de logique que de blâmer l'indicateur de pression d'huile.

Par Paul Cherry, président du Conseil des normes comptables, et Ian Hague, directeur de projets pour le Conseil des normes comptables

Les CA dans les médias

Contrairement à la publicité, la couverture médiatique ne peut être achetée. L'information véhiculée par les médias jouit par conséquent d'un degré d'intégrité et de crédibilité d'une valeur inestimable pour les organisations qui font l'objet d'une couverture médiatique positive. Il leur faudrait en effet déboursier des sommes considérables pour obtenir une visibilité comparable au moyen de publicités payées, sans pour autant obtenir la même crédibilité.

L'ICCA est fier d'attirer favorablement l'attention des médias et désire faire part de cette réussite à ses membres. Nous voulons aussi faciliter la tâche des journalistes en quête d'information sur la profession. Voilà pourquoi nous avons remodelé la médiathèque de notre site Web (www.icca.ca/mediatheque) pour en faire un guichet unique que les journalistes peuvent consulter pour obtenir des renseignements sur la profession de CA ou pour solliciter nos commentaires. On y trouve un répertoire de personnes-ressources à l'ICCA et un menu thématique regroupant notamment les « Communiqués », « Quelques faits sur la profession » et le lien « Savoir décider » qui mène au site Web de notre nouvelle campagne publicitaire.

Nous tâchons aussi d'insérer plus de documents audio et vidéo dans la médiathèque. Par exemple, dans la section consacrée au programme de mentorat mené conjointement avec l'Initiative Autochtone Martin, on peut accéder au communiqué de presse annonçant le projet, de même qu'à une galerie de photos et à des vidéoclips, dont l'enregistrement intégral de la conférence de presse tenue pour le lancement du projet.

Cette conférence de presse, qui a eu lieu à l'ICCA en novembre 2008, comptait l'ancien premier ministre Paul Martin parmi ses participants. Le programme de mentorat

visé à encourager les jeunes autochtones à faire carrière en comptabilité. Dès son lancement, il a été présenté de façon positive dans divers médias, notamment dans le *Globe and Mail*, à la radio de la CBC, à l'émission de télévision *Canada AM* et dans le journal *Brantford Expositor*. Ce dernier a même publié un éditorial appuyant chaudement le projet :

(TRADUCTION) « Augmenter le nombre de comptables au sein de la population autochtone du Canada ne constitue peut-être pas d'emblée un enjeu prioritaire; mais plus il y a d'occasions de développement économique offertes aux Premières nations, plus grandes sont leurs chances de briser le cycle de la pauvreté... C'est pourquoi nous saluons les efforts déployés par l'ancien premier ministre Paul Martin pour mettre sur pied un projet pilote qui jumellera de talentueux élèves autochtones du secondaire à des comptables qui leur serviront de mentors. »

Le programme de mentorat continue d'attirer favorablement l'attention des médias en 2009.

Le budget fédéral de cette année a également été un formidable tremplin médiatique. Selon une analyse des médias effectuée par une source externe, les commentaires de l'ICCA sur le budget fédéral de janvier 2009 ont rejoint un auditoire totalisant plus de 2,9 millions de personnes (médias écrits et électroniques) et ont occupé une plus grande proportion de l'espace médiatique alloué au budget comparativement à l'année passée.

Il nous est essentiel de jouir d'une bonne couverture médiatique pour renforcer le rôle de la profession de CA comme principal porte-parole canadien en matière de comptabilité. La nouvelle médiathèque est maintenant une source d'information précieuse pour les journalistes qui travaillent sur des sujets qui intéressent la profession de CA.

L'IIN offre de la valeur malgré les temps difficiles

Dans la conjoncture économique actuelle, les instituts comptables du monde entier font face au même problème, soit comment faire plus avec moins.

Les 16 instituts membres de l'International Innovation Network (IIN) montrent qu'en partageant ses idées et en collaborant au développement de produits et services, il est possible de gagner en efficacité ainsi que de réduire ses coûts pour en faire profiter la profession comptable dans le monde entier.

Plus tôt cette année, Cairine Wilson, vice-présidente, Services aux membres de l'ICCA, est devenue la nouvelle présidente de l'IIN. La priorité de Mme Wilson consiste à poursuivre sur la lancée de l'organisation et à consolider les nombreux avantages que les instituts membres obtiennent en échange de leur soutien et de leur participation.

«Depuis la fondation de l'IIN il y a sept ans, l'Institut ne cesse d'impressionner par sa capacité de se développer et de se transformer en fonction de l'évolution des besoins et des priorités de

ses membres. Cette organisation est clairement devenue une importante et rigoureuse source mondiale de réseautage et de partage des connaissances.»

L'un des domaines d'intérêt particulier de l'IIN est la réalisation de recherches en collaboration. Le réseau a mené des sondages auprès des cabinets, des entreprises membres de même qu'auprès des jeunes membres, recueillant ainsi des données précieuses qui aident à cibler efficacement les produits et services.

«Nous qui venons des nombreux pays qui participent aux recherches, nous avons été surpris de constater à quel point se ressemblaient les nombreux défis que nos instituts doivent relever. Ces défis communs font ressortir les immenses avantages du partage d'informations de toutes sortes. Ils nous permettent aussi de tirer parti des idées des autres», affirme-t-elle.

L'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) est un membre fondateur de ce forum mondial de collaboration, qui fournit un leadership éclairé depuis 2002.



« Dans le domaine de la comptabilité, la sécurité des renseignements des clients est capitale. Grâce à Shred-it, vous avez l'esprit tranquille. »

La destruction interne de grandes quantités de documents des clients peut être inefficace, coûteuse et pas totalement sécuritaire.

Les services de destruction de documents de Shred-it peuvent vous aider à satisfaire à vos obligations en matière de conformité grâce à un service fiable et ponctuel.

Nous pouvons vous aider à prévenir le vol d'identité et les bris de sécurité.

Et à protéger les renseignements personnels de vos clients, vous permettant ainsi de vous concentrer sur ce qui est vraiment important : la croissance de votre entreprise.

888 79-Shred shredit.com



La sécurité assurée.

Pour une transition sans heurt aux IFRS

L'ICCA offre trois nouvelles ressources visant à aider les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes à se préparer en vue du basculement aux Normes internationales d'information financière le 1^{er} janvier 2011. La publication *L'information financière IFRS au Canada 2009* est un document exhaustif qui examine et explique les dispositions des IFRS, et en illustre l'application. Elle permettra aux préparateurs d'états financiers, ainsi qu'aux praticiens et aux étudiants, de mieux comprendre les IFRS. Veuillez noter que cette publication est en cours de traduction, et que pour l'instant seule la version anglaise est disponible, sous le titre *2009 Financial Reporting in Canada under IFRS*. La version française sera disponible sous peu. (Voir l'article intitulé «Normes côte à côte», page 30).

Par ailleurs, l'ICCA et Deloitte ont publié un document tout à fait d'actualité visant à aider les entités à déterminer la meilleure façon de fournir des informations relatives aux IFRS dans leur rapport de gestion. Intitulé *IFRS-related disclosures in December 31, 2008 MD&A of Canadian companies*, le document (en anglais seulement) présente des exemples de la façon dont certaines entreprises ont donné suite aux exigences des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) concernant les informations à fournir dans les années précédant le passage aux IFRS. Les ACVM exigent des émetteurs concernés qu'ils décrivent les éléments clés et l'échéancier de leur plan de transition au plus tard dans leur rapport de gestion annuel de l'exercice

qui commence trois ans avant leur date de basculement. Les émetteurs devront fournir de l'information plus détaillée sur les effets de l'adoption des IFRS à mesure qu'ils se rapprocheront de cette date.

Cette information sera surtout présentée sous forme narrative, mais les ACVM prévoient que les émetteurs pourront graduellement fournir des données chiffrées sur l'incidence qu'aura l'adoption des IFRS sur leurs états financiers. Le document *IFRS-related disclosures in December 31, 2008 MD&A of Canadian companies* présente des extraits d'informations sur le passage aux IFRS fournies par 23 sociétés de différents secteurs. Ce document est accessible à partir de la page Ressources sur le passage aux IFRS du site de l'ICCA consacré aux IFRS (www.icca.ca/ifrs). Cette publication constitue un complément aux lignes directrices publiées par l'ICCA en octobre 2008, sous le titre *Communications antérieures à 2011 sur le passage aux IFRS*.

Enfin, l'édition 2009 du *Guide de l'ICCA sur l'adoption des IFRS au Canada* est maintenant en ligne. Ce guide comprend une comparaison, préparée par les permanents du Conseil des normes comptables, des normes canadiennes et des IFRS équivalentes (au 31 juillet 2008). Cette comparaison fait ressortir les principales différences entre les deux référentiels, et relève les projets en cours qui pourraient avoir une incidence sur les normes dans l'avenir. Le guide sera utile aux entités qui en sont aux premières étapes de la planification de la transition et à quiconque devant acquérir une compréhension générale des nouvelles normes. Il peut être téléchargé gratuitement à www.icca.ca/guideIFRS.

LES RÉSULTATS DU SONDAGE GESCAB FOURNISSENT AUX CABINETS DES DONNÉES COMPARATIVES SUR LA RÉMUNÉRATION

Tous les cabinets de CA sont invités à participer au plus récent sondage Gestion d'un cabinet d'experts-comptables (GESCAB), mené par l'ICCA et les ordres provinciaux. Le premier volet du sondage sera lancé à la mi-juin et portera sur les taux de facturation, la rémunération et les avantages sociaux.

Ce sondage s'inscrit dans un sondage plus vaste comportant trois parties. En janvier de cette année, les cabinets qui ont répondu à la partie 2 du sondage ont reçu un rapport couvrant les produits, les charges, les pratiques de facturation et la productivité des cabinets. En avril, les cabinets ayant répondu à la partie 3 du sondage ont reçu un rapport portant sur les technologies utilisées par les cabinets de CA, notamment le matériel, les logiciels et la sécurité. Les résultats du sondage GESCAB ne sont pas

destinés à être donnés ou vendus aux non-participants. Ces précieuses informations ne sont accessibles qu'aux associés de cabinets de CA et praticiens exerçant seuls et ayant participé au sondage. Les invitations sont transmises par courriel aux associés de cabinets de CA et praticiens exerçant seuls. Elles sont envoyées par iTracks, le cabinet de recherche dont les services ont été retenus par l'ICCA. Le sondage GESCAB est hébergé sur un site sécurisé et tous les renseignements fournis demeurent strictement confidentiels. Les résultats sont présentés sous forme résumée seulement.

Pour plus de renseignements sur le sondage GESCAB, ou si vous n'avez pas reçu votre invitation, veuillez écrire à MAPPSurvey@icao.on.ca.

La normalisation en bref

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

| Manuel de l'ICCA – Comptabilité | Date de publication[†] |
|--|--|
| Modification du chapitre 1506, «Modifications comptables» | juin 2009 |
| Modifications des chapitres suivants sur les instruments financiers : | juin 2009 |
| — chapitre 3855, concernant le taux d'intérêt effectif et les dérivés incorporés | |
| — chapitre 3861, concernant la mise en application | |
| — chapitre 3862, concernant les obligations d'information | |

| | |
|---|-----------|
| Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public | |
| Modification des dispositions transitoires du chapitre SP 1300, «Périmètre comptable du gouvernement» | mars 2009 |

| | |
|--|----------|
| Énoncés de pratiques recommandées du secteur public | |
| PR-4, Indicateurs de l'état des finances | mai 2009 |

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 juin 2009)

| Comptabilité | Date limite pour commentaires |
|--|--------------------------------------|
| ESI Adoption des IFRS au Canada II | le 15 mai 2009 |
| ESI Décomptabilisation | le 31 août 2009 |
| ES Dépréciation d'actifs financiers | le 30 juin 2009 |
| ESI Dérivés incorporés et reclassement d'instruments financiers | le 25 mai 2009 |
| ESI Impôt sur le résultat | le 31 juillet 2009 |
| ESI Indications sur l'évaluation de la juste valeur | le 30 septembre 2009 |
| AC Information financière des organismes sans but lucratif* | le 30 juin 2009 |
| ES Principes comptables généralement reconnus pour les entreprises à capital fermé | le 31 juillet 2009 |

| | |
|---|-----------------|
| Vérification et certification | |
| ES Consentement de l'auditeur à l'utilisation du rapport de l'auditeur dans le contexte de documents publics désignés | le 30 juin 2009 |

| | |
|---|----------------------|
| Secteur public | |
| AC Information financière des organismes sans but lucratif* | le 30 juin 2009 |
| ES 3 Paiements de transert | le 15 septembre 2009 |
| EP Passif au titre de l'assainissement ou de l'atténuation des impacts des sites contaminés | le 29 mai 2009 |
| ES 2 Recettes fiscales | le 30 juin 2009 |

Légende

ES – Exposé-sondage
PPR – Projet de PR

ESI – ES fondé sur les normes IFRS
AC – Appel à commentaires

EP – Énoncé de principes

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

* Publié conjointement par le Conseil des normes comptables et le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public

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

Les conseils pratiques dont vous avez besoin pour préparer des états financiers uniformes

États financiers modèles — IFRS/ISA

Élaborés par l'Ordre des comptables agréés du Québec, les *États financiers modèles — IFRS/ISA* sont conçus pour aider les sociétés ayant une obligation publique de rendre des comptes à se préparer pour la mise en œuvre des IFRS et à se conformer aux nouvelles obligations en matière de communication de l'information financière. Cette publication comprend un CD-ROM contenant des états financiers pouvant être personnalisés, ce qui vous permettra de créer des états financiers répondant aux besoins de vos clients et de votre entreprise.

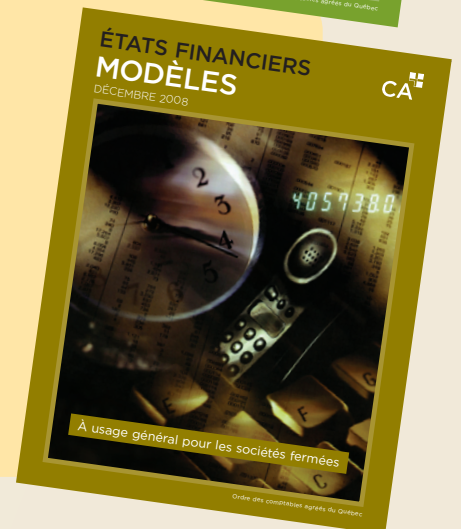
Pour commander : knotia.ca/boutique/efmifrs-CA6



États financiers modèles — À usage général pour les sociétés fermées

Destiné aux entreprises non cotées, y compris les entreprises des secteurs de la fabrication et les entreprises commerciales, les *États financiers modèles — À usage général pour les sociétés fermées* vous fourniront les conseils dont vous avez besoin pour préparer des états financiers uniformes et conformes aux normes professionnelles. Cette publication comprend en outre un CD-ROM contenant des états financiers pouvant être personnalisés selon vos besoins.

Pour commander : knotia.ca/boutique/efmgsf-CA6



Pour plus de renseignements ou pour commander :

Par téléphone : 1-800-268-3793 (sans frais); 416-977-0748 (Toronto)

Par Internet : www.knotia.ca/boutique

David Garofalo, directeur financier de l'année

La récession a fait ressortir ses talents de navigateur en eaux troubles par Paul Brent

Comment peut-on, dans la conjoncture économique actuelle, gérer la croissance d'une entreprise sans en vider les coffres? David Garofalo connaît la réponse. Il a été nommé directeur financier canadien de l'année,

car il a su gérer l'expansion rapide de son entreprise en demeurant prudent. Le premier vice-président aux finances et directeur financier d'Agnico-Eagle Mines Ltd. est parvenu à lever 1 milliard de dollars US grâce à l'émission d'actions et au financement par emprunt, fonds maintenant utilisés pour financer l'expansion des activités de l'entreprise.

M. Garofalo croit que c'est parce qu'Agnico-Eagle a réussi à mobiliser une quantité importante de capitaux et à les injecter dans de nouveaux projets qu'il a été choisi meilleur directeur financier au pays. «Nous avons mis en train un ambitieux programme d'expansion», dit-il en parlant de ce programme de 2 milliards de dollars US. «Nous avons commencé à construire de nouvelles mines en 2005, pour passer de une à six mines, et nous sommes maintenant près de la ligne d'arrivée.» Selon M. Garofalo, Agnico-Eagle est assurée de quintupler ses revenus et ses effectifs en raison de cette expansion. «En période de ralentissement économique, nous avons l'impression de nager à contre-courant.»

La société minière productrice d'or et de métaux de base, sise à Toronto, se retrouve aussi dans la position enviable de ne pas avoir à trouver de capitaux supplémentaires dans un avenir prévisible, puisque son portefeuille de nouvelles mines générera bientôt des produits d'environ 600 millions de dollars US qui pourront servir à augmenter la production dans les mines existantes.

Le jury de sélection a loué M. Garofalo pour sa gestion de l'expansion d'Agnico-Eagle et pour avoir su conserver, pour l'entreprise, 100 millions de dollars US en liquidités et une marge de crédit autorisée de 345 millions de dollars US à la fin de 2008. «Les directeurs financiers qui veillent à la solidité de la structure du capital de leur organisation placent leur entreprise dans une position idéale pour saisir les occasions d'affaires, même en période de récession comme celle que nous traversons actuellement»,



David Garofalo, est directeur financier d'Agnico-Eagle Mines Ltd.

affirme Bruce Waterman, premier vice-président, finances et directeur financier de l'entreprise agricole Agrium Inc., le gagnant de l'an dernier et un des membres du jury 2009.

Si les périodes de croissance économique permettent aux entreprises de camoufler une structure de capital déficiente, c'est lorsque les marchés sont à la baisse que les directeurs financiers montrent de quel bois ils se chauffent, ajoute-t-il. «Les directeurs financiers qui ont une vision à long terme et qui ont maintenu une structure de capital solide se démarquent des autres. C'est la raison pour laquelle David se distingue actuellement.»

Agnico-Eagle a investi près de 900 millions de dollars US dans son exploitation minière l'an dernier et a pu se financer grâce à d'excellentes occasions d'affaires saisies au bon moment. Avant que le pire de la crise du crédit ne frappe, l'entreprise a négocié des facilités de crédit de 600 millions \$ US, puis a réussi, en novembre

dernier, à mobiliser près de 280 millions \$ US grâce à un placement privé qui a fait du Régime de pensions du Canada l'un de ses plus importants actionnaires. «Cela nous a libérés, fait-il remarquer. Le cours des actions a plus ou moins doublé depuis l'émission parce que nous avons ainsi garanti le financement d'un programme de croissance très ambitieux.» Ce dont M. Garofalo, 43 ans, est le plus fier, c'est de sa longévité dans le secteur minier : ses onze années à la barre des finances d'Agnico-Eagle font de lui l'un des directeurs financiers ayant le plus d'années de service dans le secteur.

Il a commencé sa carrière dans les mines chez Inmet Mining Corp., où il a travaillé huit ans pour en devenir le trésorier. Il a obtenu son titre de CA à la fin des années 1980 alors qu'il travaillait pour Deloitte & Touche. «Quelqu'un m'a dit qu'actuellement, en Amérique de Nord, les directeurs financiers restent en poste pendant 30 mois en moyenne, dit-il. Ce poste ne favorise pas forcément la longévité, mais j'ai trouvé la bonne culture d'entreprise et tout le monde ici reste longtemps. Nous n'épuisons pas nos gens.»

Le fait qu'il a consacré près de 20 ans à seulement deux entreprises signifie également qu'il a joué un rôle crucial dans la réalisation d'importants projets miniers dans le monde. «J'ai participé à la construction de beaucoup de mines, dit-il. Au cours de cette période, j'ai aidé au financement de huit ou dix nouvelles mines dans divers coins du monde, ce qui a créé de la richesse et de nombreux emplois dans un grand nombre de collectivités.» M. Garofalo fait partie de l'équipe d'orientations stratégiques et siège au conseil d'Agnico-Eagle, ce qui est rare parmi les directeurs financiers. «Ils

m'ont offert ce poste en juin dernier. C'est une façon de reconnaître mes années de service et de me fidéliser. C'est un honneur de siéger au conseil», affirme-t-il. Il est aussi membre du conseil de Stornoway Diamond Corp.

M. Garofalo a été nommé directeur financier canadien de l'année au terme d'un processus où s'opposaient de nombreux candidats. «Il y avait beaucoup de très bons candidats», affirme M. Waterman, qui a été impressionné par la stratégie d'expansion prudente de Garofalo en contexte de flambée du cours des produits de base. «Lorsque la conjoncture est bonne, il est facile de prendre un peu plus de risques qu'il ne serait prudent de faire. C'est surtout vrai dans le secteur des produits de base, et David travaille dans ce secteur. Il faut obéir à une vision à long terme et ne pas se laisser influencer par les recommandations à court terme des conseillers financiers.»

David Garofalo, septième récipiendaire du Prix du directeur financier de l'année depuis la création de celui-ci en 2003, devient le troisième gagnant à détenir le titre de CA. Les autres sont Bruce Waterman et Karen Maidment, chef des finances et des affaires administratives de BMO Groupe financier, lauréate du prix en 2006. Présenté annuellement par Financial Executives International Canada, PricewaterhouseCoopers et The Caldwell Partners International, et coparrainé par l'ICCA, le Prix du directeur financier de l'année vise à reconnaître les qualités, la vision, l'orientation et le leadership des cadres financiers du Canada.

Paul Brent est journaliste à Toronto.



**ENTREPRENDRE
DE RÉALISER
SES PROJETS.**

La Banque de développement du Canada comprend votre réalité. Elle vous offre le soutien nécessaire pour que votre entreprise grandisse au même rythme que vos aspirations – beau temps, mauvais temps.

 **BDC**
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | www.bdc.ca

Canada

Plus que 18 mois avant la date fatidique
du passage aux normes IFRS, et encore tant à faire!
Où en êtes-vous dans votre plan de transition?

Point de par Jeff Buckstein contrôle



LE 1^{ER} JANVIER 2011 est une date d'une grande importance

pour les comptables et les entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes (OPRC) au Canada. Dans moins de deux ans aura lieu le passage très attendu des PCGR canadiens aux IFRS. La date fatidique approche et on peut se demander où en sont les entreprises dans leurs préparatifs. La situation varie dans les plus de 4 000 entreprises ayant une OPRC. La plupart sont en plein processus de conversion, mais la crise économique a compliqué les choses pour certaines.

Illustration : PAUL WEARING



Karen Higgins, associée et directrice nationale des services de comptabilité chez Deloitte & Touche à Toronto, voit trois grands groupes de sociétés lorsqu'elle participe aux présentations sur les IFRS faites par son cabinet à l'intention des clients. Il y a les «grands émetteurs assujettis qui ont commencé tôt, ont les ressources nécessaires et suivent leur plan de transition». Il y a ensuite un deuxième groupe de sociétés qui ont commencé le travail munies d'un bon plan, mais ont dû prendre «des décisions d'affaires rationnelles quant à l'affectation de ressources limitées. Certaines de ces ressources ont été réaffectées pour contrer les incidences économiques de la crise actuelle, entraînant un léger retard dans les préparatifs». Le troisième groupe est formé de PME cotées «qui n'ont probablement jamais vraiment prévu commencer les préparatifs avant 2009. Il y a encore un nombre assez important de sociétés qui, tout en étant au fait de la situation, n'ont pas élaboré de plan de conversion ou, si elles l'ont fait, ne l'ont pas encore mis en œuvre», ajoute Karen Higgins.

«Les sondages nous indiquent que très peu de sociétés ont terminé le travail, mais que beaucoup sont en bonne voie d'atteindre l'objectif, ce qui correspond à nos attentes à ce moment-ci», explique Peter Martin, directeur, Normes comptables, à l'ICCA.

Par exemple, le rapport *ICCA/RBC : Tendances conjoncturelles* du quatrième trimestre de 2008 souligne que 81 % des répondants de sociétés devant passer aux IFRS ont indiqué, lorsqu'on les a interrogés en novembre 2008, qu'il est «très probable» qu'ils seront prêts à temps, et 44 %, ont indiqué qu'ils évaluent l'incidence potentielle du basculement sur leur organisation. En outre, 12 % ont informé le personnel des changements inhérents au passage aux IFRS. Seuls 4 % des répondants ont achevé le processus jusqu'à maintenant.

«Nous sommes très heureux de voir à quel point les activités de formation ont été bien accueillies», ajoute Paul Cherry, président du Standards Advisory Council (Comité consultatif de normalisation) de l'International Accounting Standards Board, et président sortant du Conseil des normes comptables. «Le nombre de cours s'est multiplié. Nous sommes passés de comparaisons et d'aperçus généraux à des documents beaucoup plus élaborés, à la demande des gens qui veulent avoir accès à une formation approfondie.»

Huw Thomas, vice-président directeur, Finances et administration, et chef des finances de la Société Canadian Tire Limitée, explique que le projet de la société pour la mise en œuvre des IFRS «se déroule généralement bien» jusqu'à maintenant. Cela est dû au fait que la société a décidé de «commencer tôt pour demeurer à flot». Canadian Tire, qui a commencé la planification de sa stratégie de conversion aux IFRS vers la fin de 2007 et sa mise en œuvre en 2008, a mis sur pied une équipe composée de plusieurs experts en comptabilité recrutés à l'interne, complétée par des comptables agréés qui ont vécu le processus de conversion outre-mer. La société a aussi engagé des consultants de grands cabinets de CA pour avoir de l'aide sur les questions complexes. «Il y a beaucoup d'informations théoriques sur ce qui va se passer, mais le fait d'avoir pu compter sur quelqu'un qui a vécu la conversion, en a vu les aspects positifs et négatifs, et qui connaît les problèmes susceptibles de se poser, va se révéler un atout inestimable», affirme-t-il.

Les leçons tirées des expériences passées dans les pays de l'Union européenne (UE) et en Australie illustrent bien que la conversion aux IFRS n'est pas qu'un simple exercice comptable et financier, d'où l'importance d'une participation à grande échelle dans les sociétés. Parmi les leçons tirées, mentionnons par exemple la nécessité d'obtenir la collaboration et l'aide des spécialistes des TI en vue des modifications et/ou des mises à jour des systèmes et des processus internes qui influent sur l'information financière selon les IFRS.

La conversion peut également nécessiter la participation des services de ressources humaines, afin d'assurer la disponibilité de membres du personnel de secteurs clés de l'organisation qui sont touchés par les nouvelles normes comptables, puisque tout est susceptible d'être touché, des clauses restrictives de contrats d'emprunt aux contrats de services bancaires. La haute direction, les cadres et le conseil d'administration des sociétés doivent s'assurer qu'on accorde, au sein de l'organisation, une priorité élevée au processus de conversion aux IFRS. «Nous avons commencé à donner des ateliers de formation aux membres de notre comité d'audit et avons tenu une séance de formation approfondie avec eux et les membres du conseil d'administration vers la fin de l'an dernier, explique Huw Thomas. Nous faisons maintenant le point avec eux tous les trimes-

Tous les comptables professionnels rêvent d'une solution aussi performante...



GRATUIT !

Découvrez Avantage PRO !
Présentation d'une heure via Internet

Inscrivez-vous dès maintenant !

7 juillet, 11 août, 22 septembre,
6 et 20 octobre

De 9h30 à 10h30, détails sur inscription
www.avantage.ca/activites

Conçue pour accroître l'autonomie et l'efficacité des professionnels comptables :

- Importation automatisée des données de vos clients;
- Vérification et états financiers professionnels;
- Rapports financiers flexibles et conviviaux;
- Consolidation et budgets;
- Travaux en cours, etc.

Avantage PRO

Solutions de gestion comptable

1 888 622-8288 avantagepro@gfisolutions.com



HISTORIQUE DU PASSAGE AUX IFRS

LES NORMALISATEURS CANADIENS ONT ENTREPRIS, au milieu des années 1990, la marche qui allait finalement mener à l'adoption des Normes internationales d'information financière (IFRS), et ce, en dépit du fait que tout semblait au départ vouloir rapprocher davantage les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada des normes américaines.

Or, à l'aube du XXI^e siècle, les faillites d'Enron, de WorldCom et d'autres sociétés de renom chez nos voisins du sud ont ébranlé cette idée de départ et poussé les normalisateurs à se demander si l'approche américaine de la normalisation comptable, fondée sur des règles, était réellement la meilleure. En comparaison, les normes internationales publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB), devenu un organisme de normalisation comptable à temps plein en 2001, semblaient plus appropriées, étant fondées sur des principes comme les normes canadiennes.

Par ailleurs, cela semblait être l'orientation privilégiée par bien des pays. Ainsi, 7 000 sociétés ouvertes

de l'UE sont passées aux IFRS en 2005, tout comme d'autres sociétés en Australie. À l'heure actuelle, plus de 100 pays ont adopté les IFRS ou sont en voie de le faire.

Au Canada, le Conseil des normes comptables (CNC) a annoncé, en janvier 2006, sa décision d'adopter un plan stratégique visant le passage aux IFRS pour les entreprises ayant une OPRC. En février 2008, il a fait connaître sa décision d'exiger, pour les entreprises ayant une OPRC, l'établissement des états financiers annuels et intermédiaires selon les IFRS pour les périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011.

«L'adhésion de l'organisme de normalisation du Canada aux IFRS a montré que nous sommes un chef de file en Amérique du Nord. Nous sommes ainsi en mesure de nous assurer que le point de vue canadien en matière de comptabilité est pris en compte dans l'élaboration des nouvelles normes internationales», indique Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA. —JB

tres lors de nos réunions régulières, et nous tiendrons une autre séance d'étude approfondie à leur intention en octobre.» Beaucoup de services autres que le service des finances participent au processus chez Canadian Tire, dont le service des TI (en raison des incidences du projet sur les systèmes d'information), le service de la trésorerie (en raison de l'incidence sur les relations avec les banques et la gestion de la dette), le service des ressources humaines et le service juridique (qui procédera à la révision des contrats).

D'autres sociétés ont aussi agi avec diligence pour obtenir la participation de tous leurs services à l'échelle de l'entreprise. «Je crois que ce qui importe le plus est le ton donné par la direction», affirme Éric Bouchard, directeur de l'information financière de Bombardier Inc., à Montréal, qui a lancé son projet IFRS en Europe au cours du printemps 2007 et en Amérique du Nord six mois plus tard. «Nous nous sommes adressés directement au conseil d'administration et au comité d'audit et leur avons expliqué ce que l'on attend de nous, indique-t-il. Ils ont convenu qu'il s'agissait d'un projet essentiel pour toute l'organisation. Ils se sont engagés à fournir les ressources et le budget nécessaires pour le réaliser. Nous avons obtenu leur engagement dès le départ, et cela nous a vraiment été utile.»

Bruce Waterman, premier vice-président, Finances, et directeur financier de Agrium, Inc., à Calgary, pilote la conversion aux IFRS de cette entreprise multifonctionnelle du secteur agricole. L'équipe principale chargée de la conversion comprend des membres de la division du contrôleur ainsi que d'autres personnes clés de l'organisation, y compris des représentants des unités des technologies de l'information, des ventes en gros et des ventes au détail. Toutes ces unités comprennent des employés spécialisés en finance qui sont au cœur des travaux réalisés à l'échelle de l'entreprise dans le but de «s'assurer que l'information est diffusée de manière appropriée»

aux fins du passage aux IFRS, explique Bruce Waterman, qui a reçu le Prix du directeur financier canadien de l'année en 2008, lors d'un événement coparrainé par l'ICCA. «Plus particulièrement, l'unité des TI d'Agrium est d'une aide précieuse en ce qui concerne les "modifications architecturales" clés que nous devons apporter à nos processus ou systèmes de TI pour générer le type d'informations dont nous aurons besoin dans le contexte des IFRS», ajoute-t-il.

Dans certaines entreprises, la conversion va donc bon train. Toutefois, la tempête économique mondiale de la dernière moitié de 2008 a compliqué une situation déjà difficile, surtout pour les petites entreprises ne pouvant consacrer à la conversion aux IFRS autant de ressources financières ou humaines que leurs homologues de plus grande taille. «Notre clientèle actuelle compte surtout des OSBL et de petites sociétés ouvertes du secteur des ressources pour lesquels la mise en œuvre des IFRS n'aurait pu tomber à un pire moment», indique Bridget Noonan, directrice principale chez D&H Group LLP, un cabinet de CA établi à Vancouver.

«La situation économique a gravement touché ces clients, au point où ils s'interrogent quant à la survie de leur entreprise, du fait que la crise du crédit a eu une incidence marquée sur leurs flux de trésorerie.» Comme le personnel restant est en mode «survie», il lui est presque impossible de fournir un effort à l'échelle de l'entreprise en vue du passage aux IFRS, ce qui fait craindre «un sprint de dernière minute» bien après le moment optimal pour faire les choix importants qui s'imposent, ajoute Bridget Noonan.

Le ralentissement économique «est regrettable parce que 2009 est une année cruciale. Il faudra en consacrer une grande partie à la planification et à la préparation de la conversion», dit Gord Beal, directeur de projets, Information financière et gouvernance, et responsable du projet de passage aux normes internationales, à l'ICCA.

«Les entreprises ont beaucoup moins de liquidités, ce qui affecte leur capacité de mener leurs activités d'exploitation, surtout sur le plan du financement, explique Paul Cherry. L'heure est grave pour de nombreuses sociétés. Nous sommes sensibles à cette situation, et nous continuons d'être à l'écoute des préoccupations concrètes des gens.» Malgré la conjoncture difficile, les cabinets ne devraient pas dévier de leur stratégie de conversion aux IFRS, souligne-t-il.

Pour le Groupe financier Banque TD, la crise économique a une incidence sur l'affectation de personnel au processus de conversion aux IFRS, car il faut parfois en demander beaucoup aux experts. «Nous avons besoin de gens qui comprennent les marchés financiers, autant que de gens qui comprennent les affaires. Ces personnes sont peu nombreuses», explique Kelvin Vi Luan Tran, vice-président directeur et chef comptable de la Banque. «Même si nous avons une équipe consacrée à la conversion, bon nombre des experts internes consultés s'occupent aussi des problèmes liés aux marchés, ce qui leur demande du temps», explique-t-il.

Si l'affectation de ressources humaines au processus de conversion aux IFRS s'est jusqu'à maintenant bien déroulée chez Bombardier, Éric Bouchard prévoit que la crise économique pourrait rendre l'affectation des ressources humaines plus difficile car le personnel doit traiter d'autres questions financières pressantes.

«C'est étrange, quand je parle aux gens, ils continuent de dire que le 1^{er} janvier 2011 est encore loin», commente Gord Beal. Mais, comme d'autres experts, il insiste sur le fait qu'un certain nombre de décisions clés relatives aux IFRS doivent être prises tôt. Bien que

la date du 1^{er} janvier 2011 soit la date officielle de passage aux IFRS pour les entreprises ayant une OPRC, les choses sont parfois plus près qu'elles ne semblent. Par exemple, en 2010, les entreprises devront commencer à recueillir des données comparatives établies selon les IFRS tout en continuant à présenter leur information financière selon les PCGR canadiens. Les sociétés dont l'exercice coïncide avec l'année civile devront établir un bilan d'ouverture en IFRS au 1^{er} janvier 2010.

L'IFRS 1, *Première adoption des Normes internationales d'information financière*, est une source essentielle d'information aux fins des processus décisionnels qui guideront les dirigeants financiers et autres professionnels au long de la conversion aux IFRS. «L'IFRS 1 vise à faciliter l'adoption initiale des IFRS. Les choix qui y sont offerts ne peuvent être faits qu'une fois, au moment de l'application initiale des normes, de sorte qu'il est très très important de comprendre cette norme, de la décoder et de s'assurer que les gens comprennent en quoi consistent tous ces choix pour pouvoir en tirer profit», explique Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA.

Bruce Waterman indique que l'un de ces choix chez Atrium est de savoir si l'entreprise devrait réévaluer certains actifs, ce qui a des incidences comptables sur l'amortissement et la rentabilité.

L'un des éléments que Bombardier examine actuellement est le traitement des déficits hors bilan des régimes de retraite. «On nous donne la possibilité de ramener au bilan les obligations au titre des régimes de retraite. Pour nous, cela constituerait un ajustement majeur parce que nous avons un déficit hors bilan très important



Venez voir les réalisations de vos concurrents!

Soumettre le rapport annuel de sa société au Concours des meilleurs rapports d'entreprise, c'est faire preuve de leadership et montrer aux investisseurs qu'ils peuvent se fier à l'information que l'on communique. C'est également l'occasion de se comparer à la concurrence.

Un groupe d'éminents professionnels canadiens jugent les rapports en fonction de trois éléments essentiels à la réussite en affaires : information financière, gouvernance et développement durable. Les experts vous remettent une fiche d'évaluation indiquant votre classement global par rapport à l'entreprise qui a terminé première dans votre secteur. Vous avez ainsi la chance de vous inspirer de pratiques exemplaires en matière d'information financière.

Si vous ne remportez aucun prix, vous y gagnerez quand même. Pour de plus amples renseignements sur le Concours des meilleurs rapports d'entreprise, rendez-vous à l'adresse www.icca.ca/cmre

au titre de ces régimes, indique Éric Bouchard. Sur le plan financier, cela pourrait être l'un des effets les plus évidents du changement de normes pour les lecteurs de nos états financiers, parce qu'il s'agit d'un montant de plus d'un million de dollars qui serait transféré au bilan, si l'on se fie aux chiffres actuels», ajoute-t-il.

Chez BCE, le travail de conversion aux IFRS va bon train, selon Karyn Brooks, première vice-présidente et contrôleur au bureau de Montréal. Environ un an après le lancement du projet, la société a terminé l'évaluation des écarts qu'entraîne l'application des IFRS, et a entrepris la deuxième phase du projet, soit de prendre des décisions quant à la façon de résoudre ces écarts et aux processus d'affaires et systèmes qui seront touchés. Elle reconnaît néanmoins qu'il subsiste une impression que «l'entreprise accuse un léger retard».

Lors d'une entrevue avec *CAMagazine* en avril 2008, Karyn Brooks avait insisté sur l'importance de gagner l'adhésion de toute l'organisation quant au processus de conversion. Elle constate que les services généraux de BCE, y compris le personnel financier, ont obtenu «un très bon soutien de la part du personnel des TI», mais admet qu'«il y a encore beaucoup de pain sur la planche en ce qui concerne la sensibilisation à l'échelle de l'entreprise».

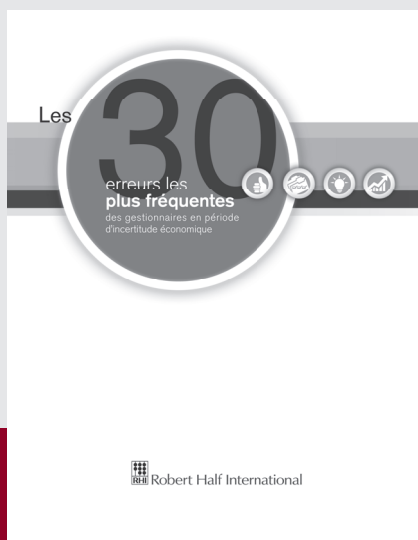
La dotation en personnel pose également des défis. «Nous n'avons pas affecté de ressources additionnelles à ce projet, indique Mme Brooks. Compte tenu de la réduction de la taille de l'équipe de direction chez BCE l'été dernier [mesure non attribuable à la récession], il faut réaffecter les ressources existantes dans la mesure du possible. En contexte de restriction ou de réduction des coûts, la

mise en œuvre des IFRS se traduit par une charge de travail accrue pour l'organisation.» Par contre, le financement de la conversion aux IFRS n'a pas posé problème. «Comme il faut se conformer à la réglementation, il n'a pas été difficile d'obtenir le financement nécessaire. Nous nous efforçons de contenir les coûts», dit Karen Brooks. BCE ne pourra vérifier l'exactitude de ses prévisions budgétaires initiales que lorsqu'une évaluation complète des incidences des IFRS sur les TI aura été effectuée. De grosses sommes d'argent dépendent des répercussions de la conversion sur les systèmes financiers et autres de l'entreprise. Si des changements importants s'imposent, la facture sera salée, précise Karyn Brooks.

Chez Bombardier, le budget alloué au projet IFRS s'est avéré pour l'essentiel approprié, malgré certains imprévus qui n'ont pas nécessité à ce jour de révision majeure des prévisions initiales. Par exemple, la collecte des données s'est révélée plus longue que prévu. Éric Bouchard signale cependant qu'«il y a encore beaucoup de détails à régler» avant d'avoir une idée juste des coûts. Bombardier en est à mettre en place ses programmes de formation pour le personnel. Jusqu'à maintenant, les efforts ont surtout ciblé le service des finances, qui a travaillé étroitement avec le service des TI pour déterminer les modifications à apporter, le cas échéant, pour établir, en 2010, des états financiers selon les PCGR canadiens et les IFRS.

Chez Canadian Tire, une fois que le programme de formation aura atteint sa vitesse de croisière, «tout le personnel comptable aidera le personnel de gestion à comprendre l'incidence du processus en cours», indique Huw Thomas. Les coûts associés à cet effort

30 Stratégies de gestion en période de crise économique



Évitez les erreurs fréquentes que font des gestionnaires en période d'instabilité économique et améliorez le moral, la productivité et les stratégies d'innovation de votre entreprise.

Obtenez votre exemplaire gratuit dès aujourd'hui et contactez-nous au 1.800.803.8367.

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file du recrutement spécialisé pour des postes en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent, et contractuel dans le cadre de projets.

1.800.803.8367
accountemps.ca

1.800.474.4253
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474
roberthalfmr.ca

Robert Half International

 **Robert Half®**

particulier ont déjà été budgétés par l'entreprise, mais M. Thomas s'attend à ce que cela exige « beaucoup de travail dans l'ensemble de l'organisation au cours des deux prochaines années ».

De son côté, la Banque TD est en bonne voie de respecter les échéances qu'elle s'est fixées, dit Kelvin Vi Luan Tran. « Nous avons procédé différemment d'autres organisations qui ont planifié, délimité puis mis en œuvre leur projet », dit-il. Chez TD, le processus de transition aux IFRS a commencé par une formation générale offerte au personnel de différents secteurs de l'entreprise, comme la technologie, les risques et les diverses activités de la banque. « Parallèlement, la banque a commencé à élaborer un plan de transition. » TD a consacré une bonne partie de 2008 à sa mise en œuvre.

Bien que le coût total n'excède pas encore les prévisions, les coûts liés à certains secteurs particuliers sont plus élevés que prévu, dit Kelvin Vi Luan Tran. « Lors de la planification, nous nous sommes aperçus que certains problèmes étaient en réalité assez coûteux à régler. Par exemple, lors de l'adoption des IFRS, nous devons fournir des informations comparatives. Nous consacrons beaucoup de temps à réfléchir à la façon d'obtenir les chiffres en question et c'est plus coûteux que prévu. » La Banque TD devra fournir, à des fins de comparaison, les chiffres de l'exercice ouvert le 1^{er} novembre 2010 et clos le 31 octobre 2011. Ses premiers états financiers IFRS seront ceux de l'exercice ouvert le 1^{er} novembre 2011.

Bruce Waterman mentionne que le budget qu'Agrium a alloué à la conversion est moins élevé que prévu, à cause de la décision d'effectuer le travail à l'interne plutôt que d'embaucher de nombreux consultants externes comme on pensait le faire à l'origine. Selon M. Waterman, la société profite maintenant des leçons précieuses qu'elle a tirées de la mise en application de la Loi Sarbanes-Oxley il y a quelques années : éviter de se perdre dans les détails ou de consacrer trop de temps et d'efforts à des éléments qui n'ajoutent pas beaucoup de valeur au bout du compte. « Il faut avoir une perspective d'affaires sans jamais perdre de vue ses objectifs. »

En général, les entreprises estiment qu'il est trop tôt pour fournir de l'information aux actionnaires, analystes du financement par crédit, etc., et indiquent ne pas avoir été beaucoup sollicitées à cet égard jusqu'à présent. Elles s'attendent toutefois à ce que cela change d'ici la fin de l'année.

Dans le cadre de leurs préparatifs en vue des IFRS, les entreprises doivent aussi tenir compte des problèmes techniques susceptibles de se poser dans leur propre situation. « Bien des normes sont en apparence semblables, mais quand on se penche sur les détails, on se rend compte que certaines auront des incidences auxquelles on n'avait pas pensé », précise Ron Salole.

Ainsi, BCE examine de près le traitement comptable de ses immobilisations et de ses produits d'exploitation. L'entreprise s'attend à des changements importants dans la comptabilisation des régimes de retraite, et peut-être aussi en consolidation.

« Pour Canadian Tire, la titrisation est une activité importante, dit Huw Thomas. Les structures de financement hors bilan sous-jacentes à la titrisation se retrouveront dans le bilan, un des changements importants pour nous. »

Selon Kelvin Vi Luan Tran, parmi les questions liées aux IFRS, c'est la titrisation qui aura la plus grande incidence pour la



Accédez instantanément à de nombreuses publications en ligne pour 100 \$ par année!

Réservée aux comptables agréés, la bibliothèque d'affaires virtuelle **CA Recherche Plus** vous offre :

- la possibilité d'envoyer par courriel des articles susceptibles d'intéresser vos clients ou collègues;
- la version intégrale des numéros courants et archivés de plus de 3 000 revues et magazines prestigieux du monde des affaires, et l'accès à 10 000 profils d'entreprises, à 7 500 rapports de recherche sectoriels et études de marché, et plus;
- la possibilité d'être informé lorsque de nouveaux numéros de vos revues et magazines préférés sont publiés;
- des résumés de recherches récentes publiées sur le Web par l'intermédiaire de la lettre d'information *Horizon recherche*.

Nouveau : Économisez en ajoutant les « Résumés d'ouvrages dans le domaine des affaires » à votre abonnement à CA Recherche Plus, et accédez ainsi à plus de 700 résumés de huit pages, rédigés par des experts, d'ouvrages importants dans le domaine des affaires, ainsi qu'à plus de 50 nouveaux résumés au cours de votre période d'abonnement de 12 mois.

Pour une période limitée, nous vous invitons à faire l'essai gratuitement, pendant trois mois, de **CA Recherche Plus** et du recueil de résumés d'ouvrages. Vous pourrez ensuite maintenir votre abonnement à **CA Recherche Plus** pour 100 \$ par année, et y ajouter le recueil des Résumés d'ouvrages pour 50 \$ seulement. Rendez-vous à **caresearchplus.com** pour profiter de cette offre dès aujourd'hui.

CA Recherche Plus
Votre bibliothèque financière et économique en ligne

CA Comptables agréés du Canada

Banque TD. Il faudra distinguer les actifs devant être présentés au bilan de ceux qui seront traités hors bilan.

Selon Bridget Noonan, ses clients seront surtout touchés par les changements découlant de l'IFRS 6, *Prospection et évaluation des ressources minérales*, et de l'IAS 16, *Immobilisations corporelles*. La première est une «norme fondamentale» pour la majeure partie de la clientèle du cabinet et la seconde comptabilise les composantes des immobilisations corporelles. «Pour les sociétés ouvertes capitalistiques, ce ne sera pas une mince affaire», prévoit-elle.

Pour ce qui est de l'IAS 16, «la comptabilisation des composantes soulève des préoccupations», indique Peter Martin du CNC. Selon cette méthode, les composantes individuelles d'un objet, comme le moteur d'un avion ou le fuselage, ont des durées de vie différentes, ce qui a une incidence sur le calcul de l'amortissement de l'ensemble de l'actif, explique-t-il. «Les gens ne se sont probablement pas rendu compte, à la lecture de l'IAS 16, que la comptabilisation des composantes est déjà traitée de façon semblable dans le *Manuel* actuel. Ils ont craint de devoir comptabiliser leurs immobilisations en pièces détachées et composantes distinctes, ce que les PCGR canadiens n'ont jamais exigé et l'IAS 16 non plus.»

Bridget Noonan craint que la définition d'entreprise ayant une OPRC (et, par conséquent, celle d'entreprise n'ayant pas d'OPRC) n'ait pas encore été finalisée. «Nous attendons de savoir ce que signifie "obligation publique de rendre des comptes" pour déterminer qui, parmi nos clients, répondra à la définition. Certains d'entre eux veulent savoir s'ils ont une telle obligation, et nous ne sommes pas certains de la réponse», déplore-t-elle. La réponse à cette question aura une incidence sur la formation offerte par D&H Group à son personnel. «Nos clients dépendent un peu plus de nous. Ce sont de petites entités dont les effectifs sont limités. Nous sommes leur source d'information.»

Le CNC a publié, le 12 mars dernier, un deuxième exposé-sondage général sur les IFRS. Le document comprend la définition révisée d'entreprise ayant une OPRC. Il publiera un troisième et un dernier exposé-sondage général d'ici la fin de l'année.

Jeff Buckstein est rédacteur à Ottawa.



La Loi du praticien - Loi de l'impôt sur le revenu, 19^e édition



David M. Sherman, LL.B., LL.M.

Couverture rigide
2009 • 978-0-7798-1914-0
env. 3000 pages • 100 \$

Rédacteur en chef et auteur des notes : David M. Sherman

Cet outil de référence pratique, maintenant publié deux fois par année, vous donne facilement accès aux textes de la Loi de l'impôt sur le revenu et au règlement, aux Règles concernant l'application de l'impôt sur le revenu, au traité Canada – États-Unis, à la Loi d'interprétation, aux décrets de remise pertinents, aux communiqués de presse et aux mesures budgétaires. Vous aurez aussi accès aux annotations détaillées et aux 5000 notes de David Sherman, en français. Ces annotations et notes apportent des éclaircissements indispensables sur des dispositions hautement techniques et complexes. De plus, l'index analytique, axé sur les besoins du praticien, permet un repérage rapide.

1 800 387-5164 • www.carswell.com

CARSWELL® Expertise. Fiabilité. Innovation.



THOMSON REUTERS

Passer aux normes internationales constituera un défi de taille pour les OPRC. Voici un guide utile comparant PCGR et IFRS les plus importants.

Par Nadi Chlala & Andrée Lavigne

Sept normes côte à côte

LES ENTREPRISES AYANT UNE OBLIGATION PUBLIQUE DE rendre des comptes (OPRC) au Canada devront abandonner les PCGR et passer aux Normes internationales d'information financière (IFRS) pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011. Bien que peu de ces entreprises aient amorcé le virage, comme le montrent certains sondages, elles devront avoir établi leur plan de transition et évalué l'effet prévu du changement sur leur information financière, d'ici la fin de la présente année. En fait, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières

Illustration : PAUL WEARING



veulent que les rapports de gestion couvrant l'exercice 2008 traitent de ces plans. Les PCGR canadiens évoluent, étant de plus en plus fondés sur des principes, mais les règles dominent dans nombre de situations.

Les IFRS sont pour leur part presque entièrement fondées sur des principes. Il en résulte donc que les réponses aux questions ayant trait à la conversion ne sont peut-être pas toujours aussi claires que le souhaiteraient les intervenants des milieux de l'information financière. Souvent, l'application des normes IFRS requerra en fait un changement d'état d'esprit. L'application de ces normes exige des préparateurs d'états financiers qu'ils choisissent des méthodes comptables qui reflètent bien la substance économique de leurs opérations particulières.

Ainsi, différentes entités appliquant les IFRS à leurs activités particulières pourraient bien interpréter la même norme de façon très différente.

L'adoption des IFRS a non seulement une incidence sur la comptabilisation des éléments, mais elle exige également la communication d'informations plus détaillées. Pour apprécier pleinement l'incidence du passage aux IFRS, les entreprises ayant une OPRC pourraient vouloir consulter des rapports financiers fondés sur les IFRS publiés par d'autres entités canadiennes œuvrant dans le même secteur d'activité qu'elles.

Du fait que très peu de sociétés canadiennes sont susceptibles d'adopter les IFRS avant 2011, il pourrait se révéler difficile de trouver de tels rapports. Les entreprises pourront toutefois se référer aux états financiers publiés dans d'autres pays ayant déjà adopté les IFRS. Ces états financiers pourraient fournir des informations utiles aux fins du choix des principales méthodes comptables. La publication récente de l'ICCA

intitulée *L'information IFRS au Canada* (allez à <http://www.knotia.ca/kStore/Catalogue/ProductPricing.cfm?productID=751>) pourra également être des plus utiles. Elle contient des extraits commentés d'états financiers de plus de 200 sociétés ayant adopté les IFRS, dans lesquels sont exposées les questions susceptibles de poser le plus de problèmes lors de la conversion.

Dans le présent article, nous analysons, au moyen d'un tableau sommaire, un certain nombre de différences importantes entre les IFRS et les PCGR canadiens. Nous en expliquons l'origine et nous examinons un jeu d'états financiers IFRS les illustrant.

Sources des différences

Même si certaines normes comptables canadiennes ont été harmonisées avec les IFRS, des différences persistent entre les deux ensembles de normes. Les exigences de certaines IFRS diffèrent considérablement de celles des PCGR canadiens concernant la comptabilisation, l'évaluation, la présentation des opérations et des faits, ainsi que les informations à fournir à leur sujet.

De plus, certaines questions ne sont traitées que dans l'un des deux ensembles de normes. Par exemple, les PCGR canadiens ne couvrent pas la comptabilisation des activités agricoles, alors qu'une IFRS porte sur ce sujet particulier. Les PCGR canadiens comprennent des normes sur des secteurs d'activité particuliers, par exemple, celui des sociétés de placement, alors que ce n'est pas le cas pour les IFRS.

Étendue et analyse des différences

Le référentiel comptable offre maintenant un certain nombre de comparaisons détaillées des IFRS et des PCGR canadiens, notamment le document *L'information IFRS au*

Canada, qui couvre les normes IFRS et les propositions publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) et l'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) au 31 décembre 2008.

La version abrégée de la *Comparaison des PCGR canadiens et des IFRS (31 juillet 2008)*, publiée par le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada en juillet 2008 constitue un bon point de départ pour repérer les différences «significatives» entre les deux ensembles de normes. Dans ce document, chaque norme canadienne et la norme IFRS correspondante sont classées en trois catégories selon l'importance des différences de leurs exigences : «aucun conflit», «faible - aucun conflit» ou «significative».

Compte tenu de ce classement et de ce que nous avons appris dans le cadre des recherches nécessaires à la rédaction de *L'information IFRS au Canada*, nous estimons que les entreprises ayant une OPRC devront probablement presque toutes se pencher sur les quatre éléments suivants dans le cadre de leur passage aux IFRS :

- les immobilisations corporelles;
- les produits;
- la dépréciation des actifs;
- les provisions.

Nous avons également relevé trois autres sujets à l'égard desquels nous estimons que la pratique canadienne pourrait différer fondamentalement de celle prescrite par les IFRS et qui toucheraient la plupart des entreprises ayant une OPRC, à savoir :

- la présentation des états financiers;
- les parties liées;
- les contrats de location.

Le tableau des pages 33, 34, 35 et 36 offre un aperçu général des sept sujets susmentionnés. Il traite des éléments clés et comporte des renvois à certaines sections du rapport annuel de 2007 du Groupe Suez, une entreprise française de services publics dont le siège social est situé à Paris (voir <http://www.archives-suez.com/fr/finance/rapport-annuel/2007/document-reference-2007/document-de-reference-2007/>), apportant ainsi un éclairage supplémentaire sur les exigences des IFRS.

Le présent article ne donne qu'un bref aperçu de certaines des différences importantes entre les IFRS et les PCGR canadiens. Les lecteurs peuvent consulter les documents qui fournissent plus de précisions et d'explications, comme *L'information IFRS au Canada*.



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

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

Analyse de certaines différences clés entre les IFRS et les PCGR canadiens

IFRS et résumé des exigences

Différences avec les PCGR canadiens

IAS 1 – Présentation des états financiers

Sous-totaux

Les postes et sous-totaux supplémentaires doivent être présentés dans le compte de résultat lorsqu'ils sont pertinents pour aider à comprendre la performance financière de l'entité.

Lorsqu'elles présentent ces éléments, les sociétés doivent :

- indiquer clairement au lecteur des états financiers la pertinence des sous-totaux en question;
- réordonner les postes afin d'expliquer adéquatement l'élément de la performance financière visé.

Lors de la présentation des résultats des activités opérationnelles (résultat opérationnel) ou de postes semblables, les entités doivent s'assurer que le montant présenté est représentatif d'activités qui seraient normalement considérées comme «opérationnelles», y compris tous les éléments de nature opérationnelle (par exemple, les dépréciations des stocks, les coûts de restructuration et les paiements fondés sur des actions).

Les entités qui présentent leur information financière selon les PCGR canadiens ont tendance à limiter le nombre des sous-totaux.

L'ajout de postes supplémentaires aux états financiers permet d'accroître la transparence, mais les sociétés doivent s'assurer de suivre précisément les dispositions prévues d'IAS 1, en particulier en ce qui a trait au sous-total du résultat opérationnel.

Présentation des charges

Selon IAS 1, les charges peuvent être présentées selon leur nature ou selon leur fonction. Une société qui choisit de présenter un compte de résultat par fonction est tenue de fournir des informations supplémentaires sur la nature des charges de chaque fonction, y compris les «dotations aux amortissements» ainsi que les «charges liées aux avantages du personnel».

Les PCGR canadiens ne traitent pas de la présentation des charges. De nombreuses sociétés canadiennes présentent leurs charges par fonction. Ces sociétés doivent s'assurer de fournir dans les notes complémentaires les informations requises sur la nature des charges.

Bien que la communication de ces informations supplémentaires dans d'autres notes complémentaires satisfierait à l'exigence d'IAS 1 concernant l'amélioration de la transparence, les sociétés devraient envisager d'intégrer ces informations dans une même note.

À titre d'exemple des exigences d'IAS 1, consulter les résultats consolidés du Groupe Suez dans le rapport annuel de 2007 (page 198), qui montrent :

- un classement des charges par nature (les sociétés canadiennes présentent généralement les charges par fonction);
- trois sous-totaux :
 - 1) le résultat opérationnel courant (de plus amples détails sont fournis à la note 4, pages 227 et 228; voir aussi la note sur la méthode comptable 1.4.17);
 - 2) le résultat des activités opérationnelles (de plus amples détails figurent à la note 5, pages 229 à 231);
 - 3) le résultat net.

Dans le tableau des flux de trésorerie (page 198), le Groupe Suez présente un sous-total au titre des flux issus des activités opérationnelles. Notons que, aux termes d'IAS 1 (révisée en septembre 2007), en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2009, le format du compte de résultat est modifié. Selon la norme révisée, la présentation du compte de résultat comprend les «autres éléments du résultat global», ce qui est similaire aux exigences des PCGR canadiens, sauf que, selon les IFRS, une seule des deux présentations suivantes est permise :

- la présentation du compte de résultat et des autres éléments du résultat global dans un état unique de résultat global comportant des sous-totaux;
- un compte de résultat séparé, suivi d'un état du résultat global.

| IFRS et résumé des exigences | Différences avec les PCGR canadiens |
|--|---|
| IAS 16 – Immobilisations corporelles | |
| Comptabilisation des composantes | |
| <p>IAS 16 indique que l'on doit utiliser l'approche par composante pour les immobilisations corporelles, et exige que chaque partie d'une immobilisation corporelle ayant un coût significatif par rapport au coût total de l'élément d'actif soit amortie séparément.</p> | <p>Les PCGR canadiens contiennent une exigence équivalente, mais traitent brièvement de l'approche par composante. Une entité devrait songer à adopter l'approche par composante lorsqu'elle remplace une partie importante d'un actif ou lorsque, selon la méthode comptable canadienne actuelle qu'elle a adoptée : elle inscrit à l'actif des dépenses liées au remplacement d'une partie d'un actif; ou elle comptabilise comme passif les réparations futures à un actif (les IFRS ne permettent pas une telle comptabilisation). La comptabilisation des composantes peut exiger beaucoup de temps. Il se peut qu'elle n'ait pas une incidence importante sur les états financiers des entités canadiennes car les taux d'amortissement qu'elles utilisent reflètent souvent la durée de vie utile moyenne de toutes les composantes individuelles prises globalement. Les sociétés canadiennes ventilent souvent les coûts entre les composantes d'un actif, puisque c'est ce qu'exigent aussi les autorités fiscales canadiennes.</p> |
| Amortissement | |
| <p>L'amortissement est la répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité. Cela exige une évaluation des valeurs résiduelles et des durées d'utilité amortissables des actifs. Les estimations des durées d'utilité des actifs et de leur valeur résiduelle doivent être révisées au moins chaque fin de période annuelle.</p> | <p>Des méthodes d'amortissement équivalentes peuvent être utilisées selon les PCGR canadiens, mais les estimations des valeurs résiduelles et des durées de vie amortissables des actifs peuvent être effectuées différemment du fait que les PCGR canadiens exigent des sociétés qu'elles évaluent la valeur résiduelle estimative et la durée de vie uniquement lorsque les circonstances ont changé et que l'entité estime nécessaire de procéder à une révision des estimations.</p> |
| Inscription à l'actif des coûts d'emprunt | |
| <p>Les intérêts liés aux actifs produits par l'entité pour elle-même doivent être inscrits à l'actif. Des indications sont fournies concernant le calcul des montants admissibles pour l'inscription à l'actif.</p> | <p>Les PCGR canadiens permettent de les inscrire à l'actif mais ne l'exigent pas. Cela pourrait donc entraîner un changement de méthode comptable susceptible d'être important pour les entités qui construisent leurs immobilisations corporelles en interne.</p> |
| Modèle de la réévaluation | |
| <p>Selon les IFRS, les sociétés peuvent réévaluer les actifs à la juste valeur (soit à la hausse ou à la baisse par rapport à leur coût historique) lorsque celle-ci peut être évaluée de façon fiable. Selon ce modèle, les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans les capitaux propres (généralement dans la mesure où elles n'ont pas été antérieurement comptabilisées en résultat) et l'amortissement ultérieur est passé en résultat. Lorsqu'une immobilisation corporelle est réévaluée, toute la catégorie d'immobilisations corporelles dont fait partie cet actif doit également être réévaluée.</p> | <p>Les PCGR canadiens ne permettent pas aux entreprises de réévaluer les actifs à la juste valeur, sauf dans les situations où un actif a subi une dépréciation et où sa valeur doit être ramenée à une valeur moins élevée. Nous avons noté dans <i>L'information IFRS au Canada</i> que le modèle de la réévaluation est rarement utilisé en pratique.</p> |
| <p><i>Dans ses notes annexes, le Groupe Suez présente les informations suivantes sur ses immobilisations corporelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>la méthode comptable adoptée (notes 1.4.5 et 1.4.7, pages 207 et 208);</i> • <i>des rapprochements détaillés des montants présentés dans ses bilans consolidés, et d'autres informations (note 11, pages 245 et 246).</i> | |

| IFRS et résumé des exigences | Différences avec les PCGR canadiens |
|--|---|
| IAS 17 – Contrats de location | |
| Classement des contrats de location | |
| <p>Selon IAS 17, un contrat de location est classé en tant que contrat de location-financement s'il transfère au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. On peut apprécier l'application de ce principe général au moyen d'une série d'indicateurs qualitatifs.</p> | <p>Les PCGR canadiens contiennent un nombre moins élevé d'indicateurs qualitatifs, mais fournissent des seuils numériques qui servent de critères dans la pratique.</p> |
| Autres questions | |
| <p>IAS 17 comprend une série d'exigences, concernant notamment les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le taux d'actualisation à utiliser lors de la détermination de la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location; • les actifs loués comprenant à la fois un terrain et une construction; • les transactions de cession-bail. | <p>Les différences entre les exigences des PCGR canadiens et celles d'IAS 17 pourraient être importantes. Leur étendue dépendra des contrats de location en cause.</p> |
| <p><i>Le Groupe Suez présente dans les notes annexes les informations suivantes au sujet de ses contrats de location :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • la méthode comptable adoptée (note 1.4.8, page 210); • des rapprochements et d'autres informations liés aux contrats de location-financement (note 22, pages 289 et 290); • des rapprochements et d'autres informations liés aux contrats de location simple (note 23, pages 291 et 292). | |
| IAS 18 – Produit des activités ordinaires | |
| <p>IAS 18 présente des indications générales sur le sujet; IAS 11 contient des exigences particulières relatives aux contrats de construction.</p> | <p>En général, les principes de comptabilisation des produits sous-tendant les IFRS cadrent avec les dispositions des PCGR canadiens. On peut continuer d'utiliser l'interprétation canadienne pour les accords à prestations multiples (CPN-142). Toutefois, dans certains cas, l'interprétation canadienne liée à la livraison de biens (CPN-141) pourrait être inappropriée, par exemple lorsqu'elle repose davantage sur des considérations juridiques que sur la substance économique.</p> |
| <p><i>Le Groupe Suez présente dans les notes annexes les informations suivantes concernant les produits de ses activités ordinaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • la méthode comptable adoptée (sources diverses de produits, y compris les contrats de construction) (notes 1.4.13 et 1.4.16, pages 214 et 215); • le détail des montants comptabilisés (note 4.1, page 227). | |
| IAS 24 – Information relative aux parties liées | |
| <p>Les IFRS ne contiennent pas d'exigences spécifiques pour la comptabilisation et l'évaluation des transactions entre parties liées.</p> <p>Du fait que IAS 24 ne traite que des questions d'information ayant trait aux relations et transactions entre parties liées, on peut supposer que les principes généraux de comptabilisation et d'évaluation contenus dans les autres IFRS (normes et interprétations) s'appliquent.</p> | <p>En général, il se pourrait que l'adoption des IFRS n'entraîne pas de changement pour la plupart des organisations canadiennes comptabilisant leurs opérations avec des apparentés à la «valeur d'échange», au sens du chapitre 3840, «Opérations entre apparentés», du fait que le «coût initial», selon les règles d'évaluation de nombreuses IFRS, correspond à la valeur d'échange. Toutefois, des différences importantes pourraient surgir dans d'autres situations.</p> |
| <p><i>Le Groupe Suez présente deux notes sur les transactions entre parties liées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • la note 27 indique les transactions avec des coentreprises et des sociétés associées (pages 301 et 302); • la note 28 indique la rémunération des dirigeants (page 302). Les PCGR canadiens n'exigent pas la présentation d'une telle note. | |

| IFRS et résumé des exigences | Différences avec les PCGR canadiens |
|---|--|
| IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels | |
| <p>Les IFRS exigent la comptabilisation d'une provision lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il est jugé probable qu'un événement futur confirmera qu'une obligation a été contractée et les montants en cause peuvent être estimés de manière fiable; • il existe une obligation juridique ou implicite. <p>Lorsqu'il existe un éventail de valeurs comme résultat possible, et qu'il est probable que le résultat sera défavorable, les entreprises doivent retenir le milieu de l'intervalle au titre de la provision.</p> | <p>De manière générale, les PCGR canadiens comportent des exigences semblables. Parmi les questions relevées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon les PCGR canadiens, le critère de réalisation «probable» constitue un seuil de probabilité plus élevé que le critère «plus probable qu'improbable» établi dans les IFRS. • Selon les PCGR canadiens, des provisions pour coûts de restructuration et pour obligations liées à la mise hors service d'immobilisations ne doivent être comptabilisés que lorsqu'il existe une obligation juridique et non une obligation implicite. <p>Lorsqu'il existe un éventail de valeurs comme résultat possible, les PCGR canadiens exigent que l'entreprise présente l'estimation située au bas de la fourchette lorsque le résultat est probable et qu'elle indique la valeur supérieure de la fourchette dans les notes complémentaires.</p> |
| <p><i>Le Groupe Suez présente dans les notes annexes les informations suivantes relativement à ses provisions :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • la méthode comptable adoptée (note 1.4.15, page 215); • des rapprochements détaillés des montants présentés dans ses bilans consolidés et d'autres informations liées à diverses provisions (note 19, pages 275 à 278). | |
| IAS 36 – Dépréciation d'actifs | |
| <p>Selon les IFRS, les sociétés sont tenues de comptabiliser les pertes de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles, y compris des goodwill.</p> <p>Les IFRS permettent les reprises de pertes de valeur pour les actifs non financiers, à l'exception des goodwill.</p> | <p>Les PCGR canadiens exigent également la comptabilisation des pertes de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles, y compris des écarts d'acquisition. Les deux ensembles de normes prescrivent toutefois des méthodes différentes d'évaluation des pertes de valeur.</p> <p>Les PCGR canadiens interdisent la reprise de réductions de valeurs des immobilisations corporelles et incorporelles, y compris des écarts d'acquisition.</p> |
| <p><i>Le Groupe Suez présente dans les notes annexes les informations suivantes sur la dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles, et des goodwill :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • la méthode comptable adoptée, y compris pour les reprises de pertes de valeur (notes 1.4.4.1.2, 1.4.4.2.3 et 1.4.5.3, pages 206 à 208); • le détail des montants liés aux pertes de valeur (y compris les actifs financiers) et d'autres informations (notes 5.2, 5.2.1 et 5.2.2, pages 230 et 231). <p><i>Notons que les IFRS introduisent de nouvelles notions telles que la valeur recouvrable, la valeur d'utilité et l'unité génératrice de trésorerie.</i></p> | |

Lorsque les sociétés canadiennes procèdent à la conversion aux IFRS, leur situation particulière peut nécessiter l'apport de modifications importantes à leurs méthodes comptables même si les différences avec les PCGR canadiens sont initialement perçues comme étant «légères».

Une analyse et une planification approfondies pourraient permettre aux entreprises ayant une OPRC d'éviter de mauvaises surprises lors de l'adoption effective des IFRS. Par ailleurs, les IFRS ne sont pas stati-

ques. L'IASB a de nombreux projets en cours, dont certains se trouveront accélérés en raison de la crise financière actuelle.

Par conséquent, les exigences de l'IASB dont on prévoit qu'elles seront en vigueur lorsque les entreprises canadiennes ayant une OPRC prépareront leurs premiers états financiers intermédiaires en 2011 pourraient bien évoluer entre-temps.

Les intervenants des milieux de l'information financière au Canada ont intérêt à suivre de près l'état d'avancement de ces

projets afin d'être bien au fait de leur évolution et de leurs incidences sur leur plan de transition.

Nadi Chlala, FCA, FCMA, est professeur titulaire à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM, et directeur associé universitaire chez Accelia et DMR, divisions de Fujitsu Canada Inc. Andrée Lavigne, CA, est directrice de projets, Monographies, au sein de la division Développement des connaissances à l'ICCA.

HARMONIEUSE

C'est ainsi que devrait être votre transition vers les **IFRS**.

La date du passage aux Normes internationales d'information financière (IFRS) approchant à grands pas, vous devez vous préparer dès maintenant. Nous sommes là pour vous aider. Nous sommes conscients de la complexité de cette transition et nous vous offrons les informations, les outils et la formation dont vous avez besoin pour prendre le virage. Ainsi, lorsque 2011 arrivera, votre transition vers les IFRS se fera de façon harmonieuse.

www.icca.ca/IFRS

Votre source de confiance pour tout ce qui touche aux IFRS.

Est-il possible de maximiser son CELI?

Le plafond de 5 000 \$ de cotisation peut être plus élevé si la cotisation touche un type d'options d'achat d'actions



Le compte d'épargne libre d'impôt (CELI), annoncé dans le budget fédéral de 2008, est en vigueur depuis janvier 2009. Il s'apparente au régime enregistré d'épargne-retraite (REER) du fait que le revenu de placement réalisé sur les sommes détenues dans l'un et l'autre régime est exonéré de l'impôt annuel. Toutefois, les cotisations au REER sont déductibles et les retraits sont imposables tandis que les cotisations au CELI ne sont pas déductibles et les retraits ne sont pas imposables.

Une «option d'achat d'actions» accordée à un employé est un placement admissible aux fins d'un CELI, si le titre sous-jacent est un placement admissible. Généralement, une option admissible à un REER le sera aussi aux fins d'un CELI. Cependant, certains initiés ne peuvent pas verser des

options d'achat dans un CELI parce que les placements interdits comprennent le droit d'acquérir une action d'une société avec laquelle le titulaire du CELI a un lien de dépendance ou dans laquelle il détient une participation notable.

Pendant de nombreuses années, la plupart des options d'achat d'actions pouvaient être versées dans un REER, mais cette pratique n'a jamais été très répandue. Les contribuables évitent ce genre de cotisations surtout parce qu'ils craignent la double imposition : l'avantage reçu lors de la levée de l'option est imposable comme revenu d'emploi selon l'alinéa 7(1 c), en plus de l'être à titre de retrait du REER. Cette crainte ne s'applique pas au CELI.

La cotisation d'options au CELI n'élimine pas l'obligation d'inclure le montant de l'avantage dans le revenu d'emploi car cela se produirait également si les options d'achat d'actions étaient détenues à titre personnel. L'intérêt de verser

MIKE CONSTABLE

des options d'achat d'actions dans un CELI vient du fait que la jurisprudence peut laisser croire que ces biens seront sous-évalués et que l'on pourrait, en vertu du plafond annuel de 5 000 \$, verser au CELI une cotisation dont la valeur est supérieure à ce montant. Les tribunaux ne se sont pas prononcés sur la cotisation d'une option d'achat d'actions à n'importe quel type de régime d'épargne fiscalement avantageux, mais on peut tirer des éléments de preuve de l'interprétation d'autres dispositions de la loi.

L'arrêt de 2006 de la Cour canadienne de l'impôt (CCI) dans *Henley c. La Reine* portait sur la date de réception d'un avantage en vertu de l'alinéa 6(1)a) provenant d'une option d'achat d'actions à laquelle l'article 7 ne s'appliquait pas parce que l'émetteur de l'option n'était pas l'employeur du contribuable. Les options d'achat d'actions provenant d'Unique Broadband Systems Inc. (UBS), avaient été reçues par Canaccord Capital, l'employeur de Christopher Henley, en paiement de frais de courtoisie. Puis, Canaccord avait attribué les options à Henley en 1998 pour services rendus à son emploi.

La juge Sheridan a conclu que l'avantage en vertu de l'alinéa 6(1)a) avait été conféré à Henley à la date à laquelle les options lui avaient été attribuées et que le montant de l'avantage tiré de chaque option était égal à la valeur intrinsèque (l'excédent, le cas échéant, du cours de l'action sous-jacente sur le prix d'exercice de l'option) : «Eu égard à ces circonstances, je suis convaincue que la valeur des bons de souscription d'actions pouvait être quantifiée [...] en tenant compte [...] du montant correspondant à l'excédent de la juste valeur marchande des actions d'UBS sur le prix d'exercice fixé relativement aux bons de souscription d'actions.» La valeur de l'action étant de 0,32 \$ et le prix de levée, de 0,31 \$ l'action, la valeur de chaque option avait été établie à 0,01 \$.

Même si la valeur économique d'une option d'achat d'actions suscite un certain débat, on s'entend généralement pour dire que la méthode de la valeur intrinsèque produit des valeurs trop faibles. C'est lorsque le cours de l'action est égal ou inférieur au prix de levée que ce résultat est le plus évident. L'application de la méthode donne une valeur égale à zéro, même si une hausse du cours de l'action avant l'expiration de l'option pourrait se traduire par un profit pour le détenteur de l'option au moment de la levée. Il semble qu'il s'agisse d'une conséquence inévitable de l'application de la méthode de la valeur intrinsèque. Si une option d'achat d'actions dans le cours est évaluée à 0,01 \$, il est difficile d'attribuer une valeur autre que nulle à une option hors du cours.

Le jugement de la CCI a été porté devant la Cour d'appel fédérale (CAF). Dans son jugement prononcé en 2008, la CAF a refusé de commenter le choix de la méthode de la valeur intrinsèque pour établir la valeur des options, affirmant qu'elle n'avait pas à se prononcer sur l'année d'imposition 1998, soit l'année où Henley avait reçu les options. On peut peut-être voir dans ce refus du tribunal de se prononcer le signe d'un désaccord avec la juge de première instance sur l'utilisation de la valeur intrinsèque. La CAF a conclu que c'est dans l'année de réception des options que l'avantage devait être imposé, puisque Henley avait alors un droit de levée absolu. En distinguant cette cause d'une cause précédente, le tribunal a indiqué

que, lorsqu'un contribuable doit continuer de travailler pour son employeur afin de pouvoir lever ses options, aucun avantage en vertu de l'alinéa 6(1)a) ne serait reçu avant la date de levée. Comme il s'agit d'une situation normale, cette conclusion signifie peut-être qu'une option d'achat d'actions type n'a aucune valeur tant qu'elle n'a pas été levée, même si elle a une valeur intrinsèque positive. Il reste à voir si un tribunal reprendrait les valeurs inférieures retenues dans les deux jugements *Henley* s'il devait se prononcer sur l'évaluation d'une option d'achat d'actions, comme une cotisation en nature sous cette forme à un CELI.

On notera aussi que les tribunaux qui entendent des causes familiales, contrairement à ceux qui s'occupent des causes fiscales, préfèrent généralement évaluer les options d'achat d'actions en utilisant le modèle de Black et Scholes plutôt que la méthode de la valeur intrinsèque (p. ex. *Ross v. Ross*, 2006). Si les tribunaux accordent aux options une valeur plus élevée que celle qu'a utilisée le contribuable, l'employé se retrouvera probablement avec une cotisation excédentaire.

Pour chaque mois où le CELI affiche un solde excédentaire, l'article 207.02 prévoit un impôt de 1 % du solde excédentaire le plus élevé du particulier au cours du mois. L'évaluation d'options

Les contribuables voulant verser des options d'achat d'actions dans un CELI [...]devraient le faire rapidement après l'octroi quand la valeur intrinsèque est peu élevée.

d'achat d'actions versées dans un CELI peut aussi poser problème à l'institution financière qui émet le CELI. Pour chaque CELI, l'émetteur doit faire annuellement rapport à l'ARC du montant total des cotisations et de la JVM des actifs détenus en date du 31 décembre, ce qui devrait servir à calculer l'impôt sur les cotisations excédentaires, même si l'émetteur n'est pas tenu de le percevoir. Il pourrait donc être prudent, pour un particulier qui envisage de verser des options d'achat d'actions dans un CELI de savoir comment les options seront évaluées dans les rapports de l'émetteur à l'ARC.

De hauts fonctionnaires de la Direction des décisions de l'impôt de l'ARC nous ont dit que la valeur intrinsèque ne reflète pas la JVM des options, bons de souscriptions ou droits similaires. La JVM devrait plutôt être établie à l'aide d'une méthode d'évaluation appropriée aux circonstances, comme le modèle de Black et Scholes ou un autre modèle d'évaluation reconnu.

Deux interprétations techniques publiées en 1995 et en 1996 sont souvent vues par les praticiens comme faisant autorité sur l'utilisation de la méthode de la valeur intrinsèque pour les options d'achat d'actions versées dans un REER. On s'attendait à ce que cette méthode s'applique aussi aux options versées dans un CELI. La Direction des décisions de l'impôt a indiqué que ces interprétations utilisaient des valeurs hypothétiques pour illustrer les autres questions interprétatives traitées et ne faisaient pas autorité quant à l'utilisation de la méthode de la valeur intrinsèque.

L'un des désavantages de posséder une option dans un CELI est que la date du choix d'application du plafond de 100 000 \$ pour l'inclusion d'un montant dans le revenu prévu au paragraphe 7(8)

est devancée, selon l'alinéa 7(1)c), de la date de la cession de l'action à la date de levée de l'option. Pour les options d'achat d'actions de sociétés «privées» sous contrôle canadien, la date d'imposition de la totalité de ces options est devancée, de la date de la vente des actions à la date de levée, et la déduction prévue à l'alinéa 110(1)d.1) n'est plus disponible. Bien entendu, ces questions ne se posent pas si le contribuable entend vendre les actions peu après la levée de l'option. La levée des options d'achat d'actions pose une difficulté pratique du fait que le CELI ne disposera probablement pas de fonds suffisants pour payer le prix de levée et lever les options, surtout les premières années, avant l'accumulation d'actifs. La fiducie CELI ne pouvant contracter d'emprunt en vertu de l'alinéa 146.2(2)f) et le plafond annuel de cotisation au CELI limitant l'apport de liquidités, il ne reste qu'à vendre certaines des actions ou à ne pas en acquérir, et ce, de trois façons :

1) L'une consiste dans la levée de l'option sur papier, où le courtier vend immédiatement les actions et émet un chèque à l'employé pour un montant égal à la valeur intrinsèque des actions à cette date. 2) Une autre consiste, pour l'employé, à choisir de recevoir un montant en espèces plutôt que des actions, si le contrat d'options d'achat d'actions le prévoit. Le paragraphe 11 de l'IT-113R4 confirme que l'employé a droit à une déduction en vertu de l'alinéa 110(1)d) dans ce cas, pourvu que les autres conditions prévues à cet alinéa soient respectées. 3) Enfin, l'employé peut verser une cotisation excédentaire au CELI (risquant de déclencher l'application de la règle

générale anti-évitement). Un impôt sera alors calculé sur la cotisation excédentaire, mais le montant de l'excédent peut être retiré en quelques jours et l'impôt ne serait alors calculé que pour un mois. L'impôt serait de 1 % de la cotisation excédentaire, un coût peu élevé pour bénéficier de l'avantage. Le montant de la cotisation excédentaire pourra aussi être minimisé si le contribuable fait la levée dans le cadre d'une série de levées partielles dans un mois civil, suivies de ventes pour mobiliser des fonds. Le nombre optimal d'opérations distinctes de levée et de vente dépendra du coût de vente par rapport à l'impôt à payer sur la cotisation excédentaire.

Le transfert d'une option d'achat d'actions dans un CELI ne devrait pas entraîner, pour le régime d'achat d'actions, des obligations de déclaration additionnelles à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario ou à la Bourse de Toronto, puisque cela ne semble pas être le cas pour transférer une option d'achat d'actions dans un REER. Cependant, des modifications au contrat d'options d'achat d'actions accordées à des employés pourraient être exigées pour la détention et la levée d'une option par un non-employé (CELI). La sous-évaluation d'un bien versé dans un CELI peut donner d'importants avantages fiscaux parce que la valeur détermine les droits de cotisation utilisés. Les indications de la jurisprudence, surtout les deux récents arrêts Henley, sont peu nombreuses et leur fiabilité est incertaine, mais elles semblent appuyer la sous-évaluation des options d'achat d'actions versées dans un CELI. Les contribuables voulant verser des options d'achat d'actions dans un CELI sur cette

base devraient le faire rapidement après l'octroi quand la valeur intrinsèque est peu élevée. Cela dit, l'ARC considère que l'utilisation de la méthode de la valeur intrinsèque n'est pas appropriée et recommande plutôt des méthodes qui augmenteraient considérablement les droits de cotisation utilisés, et dont l'application pourrait donner lieu à des pénalités pour cotisation excédentaire.

(Certaines parties de cet article ont paru dans l'article de la Revue fiscale canadienne intitulé «Contributions of Employee Stock Options to RRSPs and CELIs: Valuation Issues and Policy Anomalies» (vol. 56 n° 4, 2008, 893-922) et dans un article d'un récent numéro de Canadian Tax Highlights, et ont été reproduites avec la permission de l'Association canadienne d'études fiscales.)

Alan Macnaughton est titulaire de la chaire d'enseignement de la comptabilité KPMG à la University of Waterloo. Amin Mawani est professeur agrégé en fiscalité à la Schulich School of Business de la York University. On peut les joindre à amacnaug@uwaterloo.ca et amawani@schulich.york.ca respectivement.

Trent Henry, CA, est associé directeur en fiscalité au cabinet Ernst & Young et il dirige cette rubrique.



Ayez accès à une gamme de services pour bien conseiller vos clients :

Stratégies financières
utilisant les assurances de personnes
Revue diligente des contrats
Révision des stratégies initiales
Positionnement stratégique des affaires
Pérennité du patrimoine



ENGEL-CHEVALIER
PROTECTION DU PATRIMOINE • WEALTH PROTECTION

Communiquer avec Gilles Chevalier
Tél. : 514 842-6460
gilles@engelchevalier.com

Les défis du vérificateur des TI

Le vérificateur de ce secteur en constante mutation fait face à de nombreuses exigences dans le cadre de sa mission

Les attentes à l'égard de la vérification des technologies de l'information et des communications (TIC) sont de plus en plus idéalistes. On demande en effet aux professionnels de ce domaine de se prononcer avec une certitude de plus en plus absolue sur un sujet de moins en moins circonscrit. Croissance des risques, accentuation de la pression des instances réglementaires, multiplication des normes, complexité grandissante des environnements technologiques, etc. Comment adapter son approche de vérification à un contexte qui aura changé au terme du mandat?

L'évolution des attentes

Le professionnel de la vérification des TIC doit d'abord composer avec la multiplication effrénée des spécialités technologiques. Il n'y a pas si longtemps, on lui demandait de

maîtriser un langage de programmation comme COBOL, pour ne nommer que celui-là. Si le professionnel était un as, on comptait sur lui pour décrypter les subtilités linguistiques d'un langage de système d'exploitation, comme MVS et, plus tard, UNIX.

Les disciplines se sont maintenant multipliées de manière exponentielle : protocoles de communication (filaire et sans fil), infrastructures de chiffrement à clés publiques, périmètres de sécurité, applications déportées («boîtes noires»), environnements virtuels, mécanismes d'authentification forte, commerce électronique, téléphonie IP, etc.

On exige du vérificateur des TIC qu'il soit polyglotte, un peu comme si l'on attendait d'un comptable agréé qui occupe un poste de contrôleur dans une grande société qu'il soit un expert de haut niveau en IFRS, en fiscalité, en rachat d'entreprises, en financement international, etc.

À cette explosion des disciplines du secteur des TIC, qui, du reste, se transforment à vue d'œil, s'ajoute l'intensification des exigences juridiques et réglementaires. Plusieurs regretteront l'époque où la seule préoccupation juridique d'un vérificateur des TIC consistait à s'assurer que son organisation respecte les clauses des licences de fournisseurs de logiciels.

À l'heure actuelle, on demande au vérificateur des TIC de fournir l'assurance que son entreprise respectera intégralement la Loi SOX, les IFRS, la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, les derniers développements de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), etc. Ce n'est pas étonnant que la profession ait du mal à séduire les jeunes CA!

Le plus grand défi du vérificateur réside cependant ailleurs. La mission intrinsèque des TIC s'est considérablement métamorphosée au fil des ans, modifiant d'autant la mission de vérification des TIC. À l'origine, l'informatique ne prétendait qu'à soutenir les opérations administratives et indus-



JASON SCHNIEDER

rielles : comptabilisation et facturation automatisées, traitement de la paie, conception de plans ou édition assistées par ordinateur, etc. En 2009, on requiert, du grand patron des TIC, qu'il transforme les processus d'affaires de l'organisation et qu'il place celle-ci au sommet par rapport aux concurrents en toute sécurité. Le vérificateur des TIC, lui, doit simplement s'assurer que ce gestionnaire atteigne ses objectifs.

À ce titre, les sociétés de recherche les plus respectées, comme Gartner, le clament haut et fort : ce sont les TIC qui déterminent désormais la position concurrentielle d'une entreprise. Il revient donc au vérificateur d'évaluer l'efficacité et l'efficience de ce qui constitue dorénavant le réseau sanguin d'une organisation.

En pratique, donc, les questions que doivent aujourd'hui se poser les professionnels de la vérification des TIC ne peuvent plus être les mêmes qu'hier, comme :

- Mon nouveau système facture-t-il les bons montants?
- Mon système comptable dispose-t-il des contrôles appropriés?
- L'intégralité de mes transactions en lot est-elle assurée?

Voilà des interrogations dont la portée est généralement trop restreinte par rapport aux attentes des hauts dirigeants. Ceux-ci ont plutôt des questions comme les suivantes :

- Mon entreprise peut-elle résister au cyberterrorisme?
- Mon processus de commerce électronique est-il intègre et étanche?
- Les sommes investies en TIC servent-elles les besoins d'affaires?
- Nos pratiques en TIC sont-elles conformes aux exigences en matière juridique?
- Comment réduire les coûts des TI et en augmenter simultanément l'incidence sur l'optimisation des opérations?
- Agissons-nous de façon aussi sécuritaire que nos concurrents?
- Parmi les 25 technologies disponibles, laquelle choisit-on?
- Nos façons d'utiliser la signature électronique au sein de l'entreprise sont-elles acceptables sur le plan juridique?
- Nos façons de faire protègent-elles adéquatement les renseignements personnels que nous détenons?

L'évolution du rôle

La transformation radicale des attentes à l'égard du vérificateur des TIC entraîne inévitablement une transformation de son rôle. En fait, l'objet même de la vérification des TIC a changé. Alors que l'évaluation portait autrefois sur une application ou sur une base de données, elle porte maintenant très souvent sur un ensemble de systèmes et de réseaux internes et externes, ou sur l'ensemble des principes et des pratiques de gestion qui font vivre les TIC.

La portée de la vérification s'en trouve d'autant élargie. Encore récemment, la majorité des mandats de vérification des TIC visaient à donner l'heure juste sur l'intégrité des transactions, l'intégralité des données, la validité des contrôles opérationnels, etc.

Les conseils d'administration et les hauts dirigeants attendent du vérificateur des TIC une opinion formelle sur l'ensemble des risques internes et externes potentiels ainsi que sur les moyens mis en place pour les réduire.

Dans la même perspective, les objectifs de vérification et la

nature des recommandations requièrent une valeur ajoutée plus substantielle. Le vérificateur des TIC ne peut plus se contenter de relever une myriade de faiblesses spécifiques. Il ne peut pas non plus se satisfaire de fournir, au terme de son intervention, une liste exhaustive de correctifs techniques ou de pistes d'amélioration propres aux pratiques de développement ou d'exploitation établies selon des manuels techniques.

La haute direction attend plutôt un rapport qui dénotera des zones à risque et qui proposera des principes d'élaboration de processus permanents basés sur les normes internationales et les meilleures pratiques de l'industrie. Des principes dont l'application aura un effet de levier sur la correction de certaines lacunes.

Stratégies adaptées

Comment adapter son approche de vérification à un contexte qui aura changé au terme du mandat ? Il faut d'abord regarder la réalité en face : cette mutation des attentes à l'égard du vérificateur des TIC

... les sociétés de recherche les plus respectées [...]

le clament haut et fort : ce sont les TIC qui déterminent désormais la position concurrentielle d'une entreprise.

à une incidence déterminante sur les compétences requises pour exercer son rôle avec efficacité et efficience. Ainsi, le vérificateur des TIC devra appartenir à l'une des deux classes suivantes.

D'une part, il peut être un expert de haut niveau dans une discipline technologique spécifique, comme la sécurité, l'architecture, le développement, etc. D'autre part, ses forces peuvent au contraire reposer sur sa capacité d'intégration, c'est-à-dire sur son habileté à passer d'une discipline à l'autre, sans toutefois y plonger en profondeur.

Loin d'être superficielle, cette seconde approche est au contraire de plus en plus précieuse parce qu'elle seule permet d'aborder les aspects les plus fondamentaux des TIC. Que l'on ne s'y méprenne pas, on ne parle pas d'un généraliste qui ne connaît des TIC que les derniers mots-clés à la mode. Il est plutôt question d'un expert en réalités managériales, comme il s'en trouve plusieurs chez les comptables agréés, et qui maîtrise également les grands principes des technologies.

La première catégorie regroupe généralement les informaticiens de formation qui ont acquis des connaissances et de l'expérience en vérification. De son côté, la seconde catégorie réunit souvent des comptables agréés qui, au fil des ans, se sont familiarisés avec les arcanes des TIC.

Il arrive, quoique rarement, que l'on rencontre un individu qui appartient à ces deux classes, d'où l'importance capitale de former des équipes multidisciplinaires. Le travail d'équipe, conjugué à une organisation du travail matricielle, permet d'optimiser la prestation d'une équipe multidisciplinaire.

Les compétences acquises par la scolarité initiale et se traduisant par des diplômes et des titres professionnels fournissent le savoir-faire de base des vérificateurs des TIC. Malheureusement, les défis actuels érodent cette base et la font fondre comme neige au soleil. Les quelques cours de programmation suivis à l'université pendant

les études en comptabilité ne sont guère utiles. Les trop rares comptables agréés qui obtiennent en outre un diplôme de premier cycle en informatique bénéficient certes d'une longueur d'avance sur leurs collègues. Cependant, leur avance ne saurait être permanente. Mais comment être toujours au fait de disciplines techniques qui évoluent à une vitesse démesurée? La réponse fait appel à la combinaison de plusieurs stratégies d'apprentissage.

Première recommandation : opter systématiquement pour la métarecherche. La lecture d'une myriade de magazines spécialisés ou la consultation d'un large éventail de sites Web, dont la rigueur reste souvent discutable, peuvent certes comporter un certain intérêt. Il n'en demeure pas moins que la période de temps consacrée à de telles lectures sera moins valable que si l'on s'informe auprès d'organismes de métarecherche comme Gartner ou Forrester.

Leurs analystes sont quotidiennement à l'affût des tendances de l'univers des nouvelles technologies et suivent l'évolution de chacun des mondes qui le composent. Ils sont donc en mesure de fournir des documents qui concentrent en quelques pages la teneur de centaines d'articles spécialisés.

Deuxième recommandation : privilégier les sessions de formation spécialisées à la lecture en série de bouquins techniques. Il est vrai que ces derniers s'avèrent parfois indispensables. Mais de façon générale, une ou deux journées de formation dispensées par un expert qualifié rapporteront bien davantage que cette lecture suivie. Le Web permet d'ailleurs d'offrir à bon compte des cours interactifs donnés par des experts de renommée internationale et dont le coût aurait été prohibitif il y a quelques années à peine.

Même s'il est à la fine pointe des TIC, le vérificateur n'a pas pour autant triomphé des obstacles qui se dressent souvent devant lui. Son approche de vérification doit également comporter un «fort indice d'octane».

Par exemple, plutôt que de tenter de tout faire lui-même, le vérificateur des TIC doit apprendre à évaluer la rigueur et la pertinence du travail des autres, à partir desquels il pourra ensuite étayer sa propre intervention. La quasi-totalité des organisations d'envergure possèdent maintenant des équipes de spécialistes en sécurité cybernétique. Au lieu de se substituer à eux, pourquoi ne pas prendre leurs rapports comme point de départ, après en avoir bien entendu soigneusement évalué la valeur? Il en va de même des spécialistes en assurance qualité affectés au développement des grands systèmes. Si leurs tests ont été réalisés rigoureusement et se révèlent exhaustifs, pourquoi les refaire?

De plus, l'époque où l'on diagnostiquait un serveur à l'aide d'un arsenal d'outils spécialisés est révolue. C'est une façon de faire totalement inefficace quand il existe des progiciels de diagnostic (NESSUS, Retina, etc.) qui réalisent des centaines de tests d'un coup et fournissent un rapport détaillé des résultats, souvent enrichi de graphiques éloquentes. Ces rapports doivent bien sûr être analysés avec le plus grand soin par une

personne qualifiée. Ils permettent toutefois de réaliser en quelques heures une tâche qui exigeait des jours, voire des semaines il y a seulement quelques années.

La survie de l'espèce

On l'oublie souvent, mais bien des professions disparaissent. Et je ne pense pas ici aux forgerons ou aux fabricants de calèches. Je pense à des métiers très récents, comme celui de typographe. Vers le milieu des années 1980, les typographes ont vu leur métier banni par le raz-de-marée de l'édition électronique. L'existence d'une profession ne tient qu'à sa valeur ajoutée pour une organisation ou une société. Les comptables l'ont compris depuis longtemps puisque leur discipline est devenue indissociable des fondements des organisations, et donc de nos sociétés.

Mais en est-il de même du vérificateur des TIC? Pas nécessairement. Au-delà de ses compétences, son avenir dépend d'abord et avant tout de la vision stratégique des TIC qu'il saura adopter...

... les conseils d'administration et les hauts dirigeants attendent du vérificateur des TIC une opinion formelle sur l'ensemble des risques internes et externes...

et communiquer. Il doit par exemple se rappeler constamment que les TIC doivent s'adapter aux besoins d'affaires pour être au service de l'entreprise.

Le vérificateur des TIC devra donc fréquemment contrecarrer la tendance toute naturelle de plusieurs stratégies des TIC à mettre l'organisation à leur service. Bref, c'est par sa capacité de transmettre une vision stratégique des TIC que sera évalué le vérificateur des TIC... et sa valeur ajoutée.

Gordon Pigeon est Chef - Technologies de l'information, Vérification interne à Hydro-Québec.

Yves Nadeau, CA, est associé, Certification et Services conseils en gestion des risques, au cabinet montréalais de RSM Richter Chamberland S.E.N.C.R.L. et responsable de la rubrique Certification de *CAMagazine*.

Swaps et instruments financiers dérivés : aspects juridiques et fiscaux

Michel Maher

À paraître en mai 2009



L'atteinte de vos objectifs stratégiques

Ne laissez plus la complexité des instruments financiers dérivés vous distraire de vos objectifs stratégiques !

L'intégration des aspects légaux, comptables et financiers

Nouveaux chapitres et mise à jour complète à la lumière de la situation économique en 2008 et 2009, ce livre analyse en profondeur les attributs fiscaux des swaps et des instruments financiers dérivés !

Ouvrage à feuilles mobiles • Une reliure à anneaux • Une mise à jour par année
11/2004 • 0-459-24914-2 • Env. 700 pages • 225 \$

1 800 387-5164 • www.carswell.com

CARSWELL® Expertise. Fiabilité. Innovation.



L'impôt, des PCGR aux IFRS

L'IASB lance un exposé-sondage sur la révision de la norme d'information financière de l'impôt sur le résultat



L'IASB a publié, le 31 mars 2009, un exposé-sondage sur un projet de révision de la norme d'information financière traitant de l'impôt sur le résultat. Même si les principes fondamentaux de la comptabilisation, tant de l'impôt exigible que de l'impôt différé («impôts futurs» dans le *Manuel* canadien) demeurent les mêmes et concordent essentiellement avec les PCGR canadiens actuels, il y a quelques différences. Comme il est prévu que cette nouvelle norme d'information financière sera en place en 2011, les entreprises passant aux IFRS devraient en tenir compte dans leur plan de conversion. Les IFRS, les PCGR américains et les PCGR canadiens s'accordent sur les principes fondamentaux du traitement de l'impôt sur le résultat.

Dans les trois cas notamment, les impôts différés sont comptabilisés selon la méthode des écarts ou différences temporaires (ou temporelles), prévoyant la comptabilisation, dans les états financiers, des conséquences fiscales qu'auraient un recouvrement d'actifs ou un règlement de passifs de l'entité à leur valeur comptable à la date de clôture. Si les trois ensembles normatifs partagent les mêmes principes généraux, ils comportent des différences quant à leur application et aux exceptions prévues. L'IFRS en projet élimine nombre de ces différences, tout en reformulant nombre de dispositions reprises de la norme internationale actuelle,

IAS 12, afin d'en faciliter la compréhension et l'application. Comme la version définitive de la nouvelle norme d'information financière fera partie, à compter de 2011, des PCGR canadiens applicables aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes, les commettants canadiens sont encouragés à examiner l'exposé-sondage et à adresser des commentaires à l'IASB. L'exposé-sondage canadien, qui contient une comparaison des propositions avec les PCGR canadiens actuels, est disponible sur la page de projet du CNC, Impôts sur les bénéfiques, à www.cncCanada.org.

Modifications par rapport aux PCGR canadiens

Les propositions de l'exposé-sondage et les PCGR canadiens actuels diffèrent notamment sous les aspects suivants :

Définitions du crédit d'impôt et du crédit d'impôt à l'investissement.

Les crédits d'impôt à l'investissement demeureront exclus du champ d'application de la norme d'information financière révisée. Toutefois, la norme comprendra désormais une définition de ces crédits ainsi que des crédits d'impôt. Les crédits d'impôt à l'investissement sont également exclus du champ d'application du chapitre 3465, «Impôts sur les bénéfiques», qui les définit cependant d'une façon différente.

Suppression ou modification de certaines exceptions

Les trois exceptions suivantes prévues par les PCGR canadiens actuels à la comptabilisation des impôts futurs seraient

supprimées, soit l'écart temporaire lié à la composante passif d'un instrument financier hybride; l'écart temporaire résultant de la différence entre les conversions au taux de change historique et au taux de change de clôture du coût des actifs ou passifs non monétaires des établissements étrangers intégrés; le montant d'impôt futur découlant d'une cession d'actifs entre entreprises d'un même groupe consolidé.

L'exception suivante prévue par les PCGR canadiens actuels à la comptabilisation des impôts futurs serait modifiée :
L'exception à la méthode des différences temporaires prévue pour les participations dans des filiales et des coentreprises (soumise à certains critères) sera limitée aux filiales de même qu'aux coentreprises étrangères.

L'exception prévue par IAS 12 lors de la comptabilisation initiale
Dans l'IFRS proposée, l'exception prévue par IAS 12 lors de la comptabilisation initiale, qui interdit de comptabiliser des montants d'impôt différé dans certains cas, sera supprimée. Selon les dispositions proposées, les entreprises seront tenues de procéder à la comptabilisation initiale des actifs ou passifs visés comme suit :

- constater l'actif ou le passif (hors effets fiscaux spécifiques à l'entité) à l'origine de la différence temporaire initiale selon les IFRS applicables;
- comptabiliser un montant d'impôt différé fondé sur la différence entre la valeur comptable de l'actif ou du passif et la base fiscale applicable à l'entité;
- comptabiliser une prime négative ou positive venant réduire ou augmenter l'actif ou passif d'impôt différé. Une telle prime ferait partie de l'actif ou du passif d'impôt différé.

Cela contraste avec les PCGR canadiens actuels, selon lesquels on calcule des montants différents et selon lesquels le coût ou l'avantage lié aux impôts futurs augmente ou diminue la valeur comptable de l'actif.

Positions fiscales incertaines

La norme internationale en projet fournit des précisions sur le traitement des positions fiscales incertaines. Une position fiscale est réputée incertaine lorsqu'il n'est pas absolument sûr que les autorités fiscales accepteront les montants déclarés par l'entreprise.

Sous réserve de quelques exceptions précises, il est proposé dans la norme qu'un actif ou qu'un passif d'impôt différé soit comptabilisé pour toutes les différences temporaires ou qu'un actif d'impôt différé soit comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales ou de crédits d'impôt non utilisés qui donneront lieu à des montants déductibles ou imposables au cours d'exercices futurs lors du recouvrement de l'actif ou du règlement du passif, plutôt que seulement dans les cas où il est probable que les montants seront acceptés par les autorités fiscales. L'incertitude des montants aura toutefois des répercussions sur leur évaluation. La méthode d'évaluation proposée, celle de l'espérance mathématique de l'ensemble des dénouements possibles, s'appliquerait aux incertitudes relatives aux montants, tant des impôts exigibles que des impôts différés.

Méthode de comptabilisation des actifs d'impôt différé en deux étapes
La méthode proposée pour la comptabilisation des actifs d'impôt

différé comprend deux étapes :

- 1) la comptabilisation des actifs d'impôt différé pour les différences temporaires déductibles, les pertes fiscales inutilisées et reportées en avant ainsi que les crédits d'impôt non utilisés et reportés en avant, et leur évaluation par l'application du taux approprié;
- 2) la réduction de valeur des actifs d'impôt différé de façon à ce que le montant net soit égal au montant maximal dont la réalisation, par voie d'imputation sur le bénéfice imposable, s'avère plus probable qu'improbable.

D'optionnelle actuellement au Canada, cette méthode en deux étapes deviendrait obligatoire à l'issue du projet international.

Indications détaillées

La norme proposée contient des indications détaillées sur la comptabilisation de l'incidence sur l'impôt différé des transactions, dont le paiement est fondé sur des actions, mais elle est moins précise que le référentiel canadien actuel sur la question des impôts remboursables, des actions accréditives ou encore des taux d'imposition pratiquement en vigueur.

... les entreprises qui adopteront les IFRS devraient tenir compte du projet de norme concernant l'impôt sur le résultat dans leur plan de conversion.

Conséquences sur les plans de conversion aux IFRS

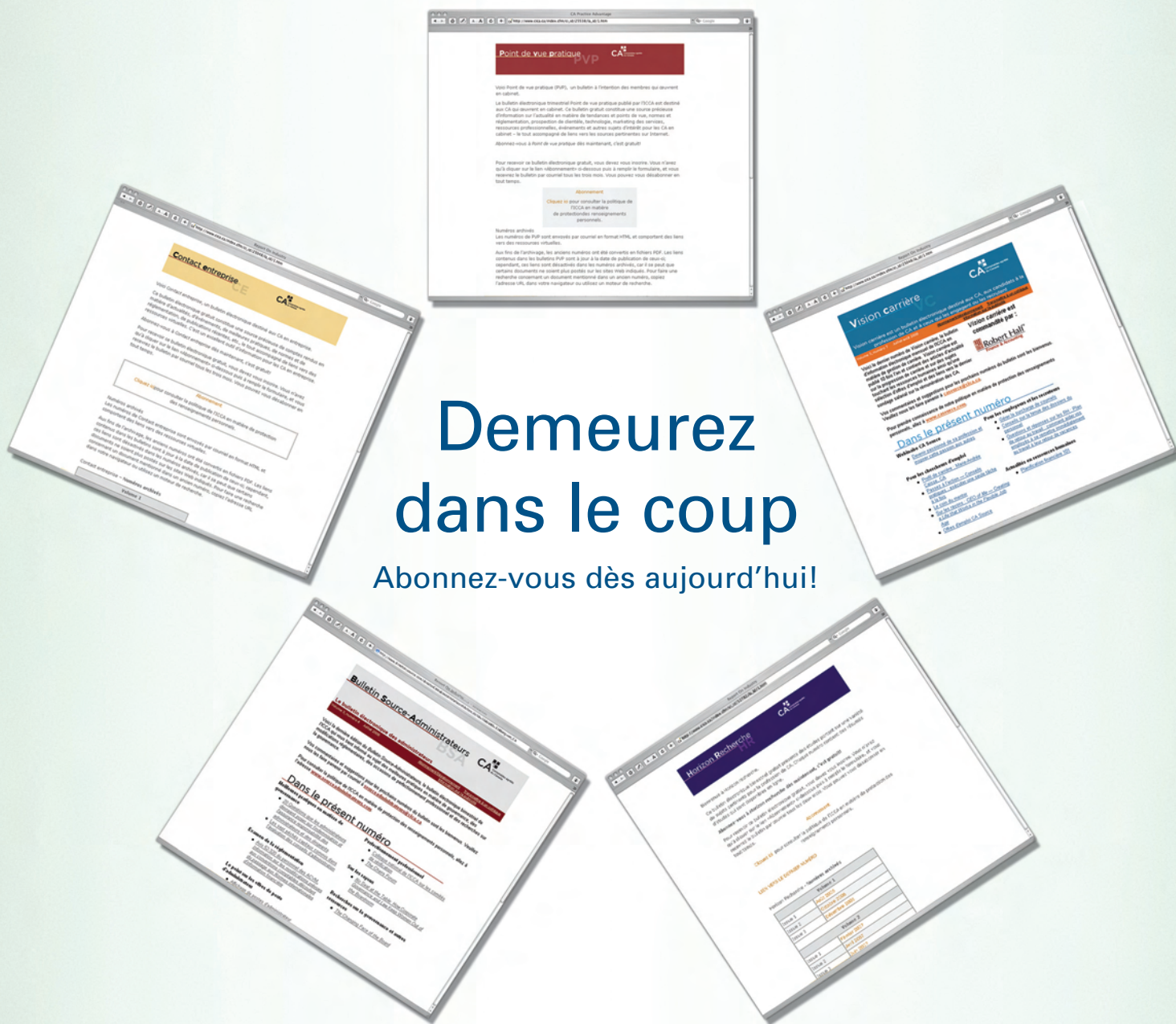
La publication de la nouvelle IFRS est actuellement prévue pour 2010. Selon les dispositions transitoires, la norme pourrait entrer en vigueur en 2011. Même si son application ne devient pas obligatoire en 2011, les entreprises qui passeront aux IFRS en 2011 peuvent avoir avantage à comprendre les propositions de l'exposé-sondage, de façon à pouvoir décider de manière éclairée d'adopter ou non les dispositions proposées de façon anticipée, ce qui pourra se faire de deux façons : soit en appliquant la nouvelle norme pour l'ensemble des périodes présentées (c'est-à-dire 2010 et 2011); soit en appliquant la norme actuelle (IAS 12) pour toute période présentée dont la date d'ouverture est antérieure à la date de publication de la nouvelle norme et appliquer la nouvelle norme pour les périodes ultérieures. Quoi qu'il en soit, les entreprises qui adopteront les IFRS devraient tenir compte du projet de norme concernant l'impôt sur le résultat dans leur plan de conversion.

Il se peut que les entités jugent plus avantageuse l'option qui leur permet d'appliquer la nouvelle norme pour toutes les périodes présentées, étant donné que l'autre solution les obligerait à comprendre et à appliquer IAS 12, la norme actuelle, uniquement pour présenter les résultats de la période de comparaison.

Karlene Mulraine, CA, CPA, est directrice de projets auprès du Conseil des normes comptables (CNC) et est responsable du projet concernant l'impôt sur le résultat. Les opinions exprimées dans le présent article sont les siennes et ne représentent pas le point de vue officiel du CNC.

Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA, dirige la présente rubrique.

Si vous ne recevez pas encore vos bulletins gratuits de l'ICCA, abonnez-vous dès maintenant, sur www.icca.ca/bulletins



Demeurez dans le coup

Abonnez-vous dès aujourd'hui!

Point de vue pratique

Bulletin trimestriel à l'intention des CA en cabinet, qui fait le point sur des questions pertinentes. Comprend de nombreux outils d'aide accompagnés de liens vers des ressources virtuelles.

Vision carrière

Publié 10 fois l'an, ce bulletin comprend des articles portant sur l'avancement professionnel et la gestion du personnel de même que des liens vers les plus récents résultats de sondage sur la rémunération des CA.

Horizon recherche

Bulletin électronique bimestriel offrant des résumés d'études sur des sujets liés aux activités professionnelles des CA : vérification, économie, finance d'entreprise et bien d'autres.

Bulletin Source-Administrateurs

Bulletin électronique bimestriel qui fournit des comptes rendus sur les meilleures pratiques de gouvernance, les changements apportés à la réglementation, les occasions de perfectionnement professionnel, et sur d'autres recherches et ressources liées à la gouvernance.

Contact entreprise

Bulletin électronique trimestriel à l'intention des CA en entreprise, qui offre des comptes rendus d'articles, de recherches et d'ouvrages pertinents. Comprend des liens vers des ressources en ligne.

Un petit guide fiscal VERT canadien

Ottawa a mis en place des mesures incitatives pour les PME qui veulent prendre le virage vert

Le président Barack Obama propose la vertu écologique au monde entier. Il suffit de regarder l'emblème des projets qui sont subventionnés par le plan de relance économique américaine de 787 milliards de dollars. On constatera l'importance que veut donner le nouveau gouvernement des États-Unis à l'environnement. Malgré la crise économique et financière, le vent écologique du sud souffle déjà vers Ottawa, qui doit faire preuve d'originalité pour convaincre les entreprises de devenir de véritables géants verts.

Parmi les options possibles, la fiscalité verte est un instrument économique astucieux qui associe la vertu écologique au processus décisionnel des agents économiques.

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) en vante les mérites depuis le début de l'ère écologique. Plusieurs pays l'ont déjà adoptée et certains, dont

l'Allemagne, le Danemark ainsi que le Royaume-Uni ont même enclenché le processus d'une réforme fiscale verte.

Même si la fiscalité écologique n'est encore qu'à ses débuts au Canada, elle s'est taillée une petite place dans les régimes d'imposition. Certaines mesures incitent à la consommation et à l'investissement écologique; d'autres sont punitives et relèvent du principe du pollueur-payeur, soit les écotaxes.

Un nombre croissant de PME canadiennes souhaite prendre le virage vert et un coup de pouce fiscal pourrait les aider dans cette voie. Les entreprises peuvent se prévaloir de mesures intéressantes si elles choisissent de prendre ce virage.

Le petit guide fiscal VERT canadien 2009 que nous vous présentons recense donc les principales mesures fiscales écologiques applicables au palier fédéral. Il se veut un outil précieux pour déceler rapidement les mesures d'allégement qui conviennent à sa propre situation et à celle de ses clients.



RYAN SNOOK

Catégories offrant des déductions fiscales

I - INCITATIFS À L'INVESTISSEMENT

1) Catégorie 43 / Matériel de fabrication et de transformation

La règle de la demi-année, selon laquelle la déduction pour amortissement (DPA) est autorisée l'année où l'actif est prêt à être mis en service, est égale à la moitié du montant qui serait normalement déductible. Elle s'appliquera aux actifs visés par la présente mesure. Le budget de 2009 propose de remplacer le traitement accéléré de la DPA selon la méthode de l'amortissement dégressif pour les biens admissibles acquis en 2010 et en 2011 en appliquant le taux de 50 % de la DPA accélérée selon la méthode linéaire.

Sous réserve de cette règle, une entreprise qui acquiert du matériel pour le traitement du gaz naturel ou dans le cadre d'installations de production de carburants de remplacement pour véhicules peut normalement profiter d'une DPA de 30 %, calculée à partir du solde dégressif. Ce taux est temporairement augmenté à 50 % selon la méthode linéaire pour les acquisitions ayant cours entre le 19 mars 2007 et avant 2012. Cependant, la catégorie 43 découle du régime fiscal général dont le principal objectif n'est pas axé sur la sauvegarde de la planète. Certains biens polluants peuvent être admissibles à la catégorie 43.

2) Catégorie 43.1 et 43.2 / Matériel de production d'énergie renouvelable

Des taux d'amortissement avantageux sont prévus dans le cadre de l'acquisition de certains types de biens favorables à l'économie d'énergie et de matériel lié aux énergies renouvelables. L'objectif vise à encourager les entreprises qui produisent et vendent de l'électricité ou qui utilisent de l'énergie dans d'autres secteurs industriels à avoir recours aux combustibles fossiles et à accroître leur utilisation d'énergies de remplacement renouvelables.

Les pompes géothermiques servant à des applications autres que des processus industriels ou à des serres ainsi que le chauffage et la production d'eau chaude dans des bâtiments industriels, commerciaux et résidentiels utilisés pour en tirer un revenu sont notamment visés par ces catégories.

La catégorie 43.2 constitue une mesure temporaire. Mise de l'avant en 2005, elle s'applique aux systèmes énergétiques acquis avant 2020 et offre une déduction pour amortissement accélérée plus avantageuse que celle prévue par la catégorie 43.1, soit 50 % au lieu de 30 %. Les critères d'admissibilité pour les deux catégories sont généralement les mêmes, mais les biens admissibles à la catégorie 43.2 doivent respecter une norme de rendement plus élevée.

3) DPA pour le captage et le stockage du carbone

Dans le budget fédéral de 2009, il est mentionné que le gouvernement consultera les intervenants pour déterminer les actifs particuliers utilisés dans la technologie de captage et de stockage du carbone, en vue d'accorder une déduction pour amortissement accélérée liée à ces investissements.

4) Catégorie 24 et 27/ Matériel de prévention contre la pollution de l'eau et de l'air

Depuis 1999, les acquisitions de biens utilisés pour la conservation de l'eau et de l'air ne peuvent plus bénéficier du traitement fiscal favorable offert par les catégories 24 et 27. La déduction maximale pour amortissement qui pouvait généralement être réclamée pour l'année d'imposition au cours de laquelle les biens admissibles avaient été acquis se chiffrait à 25 % du coût d'origine. Le reste de la déduction était réclamé au cours des deux années suivantes, soit 50 % pour la deuxième année et 25 % pour la troisième année.

5) Recherche et développement (ci-après «R-D»)

Les allègements fiscaux liés à la R-D peuvent inciter les entreprises à investir dans l'efficacité énergétique et dans les énergies renouvelables. Un crédit d'impôt à l'investissement est calculé en fonction des dépenses admissibles.

Le taux général s'élève à 20 % et peut atteindre jusqu'à 35 % pour les sociétés privées sous contrôle canadien. Des règles semblables existent également dans les différentes provinces canadiennes. Dans le budget fédéral 2009-2010, le plafond de dépenses au titre de la R-D de trois millions de dollars donnant droit aux crédits d'impôt majorés (35 %) est graduellement réduit lorsque le revenu imposable de l'année précédente excède 500 000 \$, pour être entièrement éliminé lorsque ce revenu excède 800 000 \$. Cette modification est applicable lorsque l'année précédente se termine après 2008. Même si ces mesures peuvent avoir des bienfaits sur l'environnement, le résultat contraire peut également se produire. En effet, les incitatifs à la R-D sont également ouverts aux entreprises qui contribuent à la détérioration de l'environnement ou qui adoptent des comportements contraires aux valeurs environnementales actuelles.

6) Initiative ÉcoÉNERGIE pour les biocarburants

Elle fournit aux producteurs des stimulants à l'exploitation pour remplacer l'essence et le diesel. L'objectif consiste à les inciter à investir dans les installations de production en compensant partiellement les risques liés à la fluctuation de l'approvisionnement en matière première et à la variation du prix des carburants.

Cette initiative a été mise en place à la suite de l'abrogation des exemptions de taxe d'accise sur les carburants renouvelables. Elle représente un investissement de 1,5 milliard \$ sur neuf ans et elle est en vigueur du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2017.

6) Les frais liés aux énergies renouvelables et à l'économie d'énergie au Canada («FEREEC»)

Afin de promouvoir le développement et la conservation de différentes sources d'énergies renouvelables, la Loi permet à une entreprise de créer un compte de dépenses fictif nommé «FEREEC». Ce compte comprend les dépenses d'ingénierie, de conception, de nettoyage des sites, d'études de faisabilité, de négociations contractuelles et d'approbations réglementaires.

Les dépenses peuvent être déduites dans l'année où elles sont engagées ou dans une année postérieure. Elles peuvent même, sous réserve de plusieurs conditions, être transférées à un investisseur qui acquiert des actions accréditives.

II - INCITATIFS À LA CONSOMMATION

1) Transport en commun

Afin de réduire la pollution causée par les déplacements en voiture, la Loi offre un cadeau fiscal aux particuliers qui utilisent le transport en commun. Il s'agit d'un crédit non remboursable pour le coût d'achat d'un laissez-passer mensuel (ou de longue durée) en vue du trajet quotidien en autobus, en tramway, en métro, en train de banlieue et en traversier.

2) Programme ÉcoAUTO

Le programme de remise ÉcoAUTO encourage les Canadiens à acheter des véhicules éconergétiques en offrant des remises allant de 1 000 \$ à 2 000 \$ lors de l'achat ou la location à long terme (12 mois ou plus) d'un véhicule à haut rendement énergétique. L'acheteur remplit un formulaire et l'achemine à Transports Canada. Les demandes sont évaluées selon l'ordre dans lequel elles sont reçues. Les véhicules 2009 ne seront plus admissibles à ce programme. La remise s'applique aux véhicules 2006, 2007 et 2008 achetés ou loués (12 mois ou plus) entre le 20 mars 2007 et le 31 décembre 2008 seulement. Notons que le véhicule ne comporte pas d'incidences fiscales s'il n'est pas utilisé aux fins de gagner un revenu.

III – ÉCOTAXES

Les écotaxes sont des instruments économiques fiscaux que l'État peut utiliser pour protéger l'environnement. Elles permettent d'accroître les prix de certains produits pour lesquels il existe des substituts plus écologiques et elles veulent inciter les consommateurs à choisir des produits recyclables, réutilisables et moins polluants. La législation canadienne comporte peu d'écotaxes.

1) Écoprélèvement

(Taxe d'accise sur les véhicules énergivores)

En ce qui a trait aux véhicules achetés après le 19 mars 2007 et consommant 13 litres ou plus aux 100 kilomètres, le fabricant ou l'importateur doit effectuer des prélèvements oscillant entre 1 000 \$ et 4 000 \$ selon la consommation d'essence.

Les véhicules doivent être neufs et principalement conçus pour le transport de passagers (y compris les voitures familiales, les fourgonnettes et les véhicules utilitaires sport) et la cote de consommation de carburant doit totaliser au moins 13 litres aux 100 kilomètres. Aucun prélèvement n'est requis pour les camionnettes et certains types de véhicules spéciaux.

IV – AUTRES MESURES FISCALES VERTES

1) Programme don écologique

Lorsqu'un contribuable fait don d'un terrain privé ou d'un intérêt foncier partiel ayant une valeur écologique à un organisme responsable d'en protéger à perpétuité la biodiversité et l'état naturel, il peut profiter d'un crédit d'impôt ou d'une déduction. Si le donateur est un particulier, il bénéficiera d'un crédit d'impôt non rembour-

sable calculé en fonction de la valeur totale du bien (15 % pour la première tranche de 200 \$ et 29 % pour le solde). Si le donateur est une société, il pourra déduire la totalité de la valeur du don de son revenu imposable. La Loi ne prévoit aucune limite quant au montant du don écologique admissible. Le crédit ou la déduction fiscale est accordé dans l'année de donation et toute portion inutilisée peut être reportée au cours des cinq années suivantes. Contrairement aux autres types de dons, le donateur n'est pas imposable sur le gain en capital imposable résultant de sa donation.

2) Fiducie pour environnement

Dans le cas d'une fiducie accumulant des fonds afin de restaurer un emplacement qui servait à l'exploitation d'une mine, à l'extraction d'argile, de tourbe, de sable, de schiste ou d'agrégats ou encore à l'entassement de déchets, le bénéficiaire peut déduire les contributions qu'il effectue en sa faveur durant l'année. Il doit toutefois payer de l'impôt sur les sommes que la fiducie lui verse, mais il peut recevoir un crédit d'impôt remboursable équivalant sommairement au montant d'impôt que doit payer la fiducie. Au palier fédéral, la fiducie doit payer l'impôt de la Partie XII.4 L.I.R. Il est recommandé de vérifier les implications au palier pro-

Dans son plus récent budget, Ottawa a aussi annoncé une série de mesures fiscales pour s'attaquer aux problèmes environnementaux...

vincial puisque certaines règles particulières, selon la province de résidence, sont susceptibles de s'appliquer. Dans son plus récent budget, Ottawa a aussi annoncé des mesures fiscales pour s'attaquer aux problèmes environnementaux, dont celles-ci :

- Un nouveau fonds pour l'énergie propre appuyant les projets de recherche, de développement et de démonstration d'énergie propre, notamment le captage et le stockage du carbone;
- 1 milliard \$ sur cinq ans dans un fonds pour l'infrastructure verte. Le financement sera attribué au mérite pour des projets d'infrastructure écologique dont les coûts seront partagés;
- 300 millions \$ de plus sur deux ans dans le cadre du programme écoÉNERGIE Rénovation en appui à la rénovation écologique.
- 10 millions \$ pour l'amélioration des rapports annuels du gouvernement sur des indicateurs environnementaux clés (qualité de l'air et de l'eau et émissions de gaz à effet de serre);
- 351 millions \$ dans Énergie atomique du Canada pour ses activités, notamment pour la mise au point du réacteur CANDU avancé, et pour assurer la sécurité et la fiabilité des activités des laboratoires de Chalk River (Ontario).

On verra si les autorités gouvernementales, aux paliers fédéral et provincial, utiliseront davantage la fiscalité à titre de mesure de protection de l'environnement.

Julie Larocque, avocate et détentrice d'une maîtrise en fiscalité, travaille au cabinet AGORA, Services de fiscalité inc. à Montréal. Brigitte Alepin, M. Fisc. MPA, CA, préside ce cabinet conseil. Elle dirige aussi la rubrique Fiscalité-PME de *CAMagazine*.

Mythes et réalités en GRH

Sur le plan des ressources humaines, les méthodes les plus simples donnent souvent les meilleurs résultats

Dans la plupart des domaines d'activité, des idées, des concepts et des méthodes font l'objet de recherches, sont mis de l'avant, puis sont considérés comme des vérités absolues qui ne sont jamais remises en question. C'est le cas de certaines méthodes de gestion des ressources humaines, comme celle de la porte ouverte ou de la motivation du personnel.

En général, une bonne politique apporte des résultats convaincants. Cependant, si la conciliation travail/vie personnelle ou la capacité d'aider ses employés amènent un sentiment de frustration, il faut envisager de nouvelles façons de faire.

Politique de la porte ouverte

Lorsqu'on demande aux gestionnaires si leur bureau est accessible en tout temps à leurs subordonnés immédiats, la

plupart sont très fiers d'affirmer que c'est le cas. Par contre, ils sont nombreux à admettre que cette façon de faire signifie qu'ils n'ont pas le temps d'accomplir leurs propres tâches au cours de la journée.

«Lorsque je dois absolument terminer un travail, je dois arriver au bureau à 5 ou 6 heures du matin, disent-ils. J'ai du mal à amener mes employés à penser par eux-mêmes. Ils viennent me voir pour chaque petit problème. Je veux bien adopter une attitude amicale envers eux, mais il y a trop de bavardage. Ils ne semblent pas comprendre que c'est un lieu de travail.»

La politique de la porte ouverte présente des avantages et des désavantages, mais il semble que les avantages soient plutôt minces. Le fait d'être disponible pour répondre aux questions des employés permet au gestionnaire de leur démontrer son intérêt et d'apprécier le travail qu'ils accomplissent, un des avantages de cette politique.

Elle peut aussi contribuer à l'amélioration de l'efficacité

puisque les employés, en théorie, obtiennent réponse à leurs questions et peuvent terminer leurs tâches. Toutefois, dans les faits, il n'en est pas toujours ainsi.

À une certaine époque, l'encadrement du personnel était la seule responsabilité des gestionnaires. Ce temps est bel et bien révolu. Les organisations visent désormais à réduire les effectifs. À l'heure actuelle, outre la supervision de ses subordonnés immédiats, le gestionnaire doit cumuler de nombreuses responsabilités.

Les interruptions constantes au cours de la journée font qu'il lui devient impossible de s'acquitter de ses tâches. Lorsqu'il accumule de plus en plus d'heures supplémentaires, il finit par en vouloir à ceux qui l'ont placé dans cette situation.

Lorsque le gestionnaire est là pour répondre à toutes les questions aussitôt que celles-ci sont posées, l'apprentissage est limité, ce qui constitue un autre désavantage important de cette



BLAIR KELLY

politique. Rappelons-nous, par exemple, de la dernière fois que l'on cherchait à exécuter une fonction à l'ordinateur.

On aurait pu envoyer un courriel au service de soutien technique pour demander de l'aide et on aurait probablement reçu la réponse le lendemain alors que l'on en avait besoin tout de suite. Lorsqu'on trouve finalement la solution, il y a de fortes chances que nous nous souvenions longtemps de cette solution. Gaspille-t-on son temps quand on tente de trouver une solution par soi-même? Lorsque le temps est crucial, d'autres options pourraient s'avérer plus utiles.

S'il cumule sans doute de nombreuses tâches en plus de la gestion du personnel, le gestionnaire doit aussi aider ses subordonnés immédiats à s'épanouir, à se perfectionner et à devenir autonomes, un objectif difficilement réalisable s'il leur donne toujours les réponses. Voici quelques suggestions :

Réserver certaines heures de bureau pour déléguer, accompagner et conseiller, comme le font les professeurs. De cette façon, on pourra compléter son travail sans être interrompu.

On peut aussi indiquer sa disponibilité aux employés. Ainsi, une porte grande ouverte signifierait qu'ils peuvent entrer; une porte laissée entrouverte, qu'ils le peuvent si c'est vraiment important et qu'ils ont épuisé toutes les autres ressources, et une porte fermée serait le signe qu'ils ne peuvent entrer que si la question est extrêmement urgente.

Ces façons de faire fonctionnent lorsque les employés

comprennent ce que l'on attend d'eux dans le cas où le gestionnaire n'est pas disponible. On devrait d'abord leur conseiller de résoudre le problème par eux-mêmes. Sinon, ils devraient demander l'aide d'un autre membre de l'équipe.

De cette façon, le gestionnaire se tirera souvent d'affaire et contribuera à créer une interdépendance entre les membres de l'équipe. Ce facteur est de bon augure pour l'augmentation de la productivité. Si aucun collègue ne peut aider l'employé en question, celui-ci pourrait travailler sur un autre dossier jusqu'à ce que le gestionnaire puisse lui prêter main-forte. Cela suppose bien sûr que le projet sur lequel celui-ci travaille ne doit pas être livré immédiatement. L'employé ne devrait insister pour voir le gestionnaire que lorsqu'aucune autre possibilité n'est envisageable.

Si l'on souhaite sérieusement mettre fin à la politique de la porte ouverte, il importe d'expliquer aux employés que l'on sera moins disponible à l'avenir afin les aider à devenir plus autonomes. On pourra ainsi leur consacrer toute l'attention voulue lors de rencontres avec eux, sans être distrait par les courriels à lire ou à envoyer, les appels à prendre, les notes à écrire, etc.

Motivation des subordonnés immédiats

Lors des séminaires de gestion, les questions sur les façons efficaces de motiver les subordonnés immédiats sont courantes.

Voici un exemple typique : «Une des mes subordonnées occupe un poste plutôt routinier et ennuyeux. Elle travaille pour l'entreprise depuis sept ans et a toujours effectué à peu près le même travail. Elle arrive à l'heure, quitte huit heures plus tard et n'a jamais

manifesté le désir d'assumer plus de responsabilités. Ses évaluations de rendement montrent qu'elle répond aux attentes, sans toutefois les dépasser. Je lui ai demandé ce qu'elle aimerait voir changer, mais elle affirme être heureuse dans la situation actuelle. Comment puis-je l'intéresser davantage à son travail afin qu'elle soit plus ambitieuse et qu'elle travaille peut-être plus fort?»

Premièrement, il revient à l'employée de se motiver. C'est elle qui connaît le mieux ses besoins, ses désirs ainsi que les récompenses qui motivent son comportement. Il serait présomptueux, de la part du gestionnaire, de croire qu'il est mieux placé que cette employée pour savoir ce qui intéresse celle-ci. Si le gestionnaire travaille plus fort que l'employée pour changer la vie professionnelle de celle-ci, il essuiera à coup sûr un échec.

Deuxièmement, l'employée se sent peut-être vraiment heureuse au travail, comme elle le prétend, et ne ressent pas le besoin de changer. Il est également possible qu'elle souhaite changer de poste, mais qu'elle n'ose pas aller de l'avant.

Dans le premier cas, le gestionnaire devrait lui permettre de continuer à fournir le même rendement. Le rendement se situant dans la moyenne n'est pas mauvais et on devrait valoriser cette personne. Si elle ne demande pas d'aide, le gestionnaire ne devrait

À une certaine époque, l'encadrement du personnel était la seule responsabilité des gestionnaires. [...]

Les organisations visent désormais à réduire les effectifs.

pas insister. Dans le deuxième cas, le gestionnaire devrait aider l'employée à déterminer les changements qu'elle souhaiterait apporter à sa situation et les obstacles qui l'en empêchent.

1) Il importe d'avoir une rencontre avec l'employé concerné pour sonder ses objectifs de carrière à long terme. Et il faut éviter de juger cet employé s'il ne fait pas preuve d'ambition.

2) On doit établir et maintenir de bonnes relations avec ce même employé afin qu'il soit disposé à revenir voir le gestionnaire si ses besoins venaient à changer.

3) On peut déléguer à l'employé des tâches simples si l'on croit que la peur d'assumer de nouvelles responsabilités lui pose problème. On peut le féliciter lorsqu'il les accomplit avec succès et continuer de lui fournir des occasions de tenter de nouvelles expériences. On peut aussi solliciter ses commentaires de façon régulière.

4) On peut envisager la formation mutuelle ou encore établir un programme de perfectionnement du personnel pour améliorer l'efficacité du service et faciliter son fonctionnement lors de l'absence d'employés. On crée ainsi une diversion au travail routinier lorsque celui-ci pose problème.

Il existe très peu de vérités absolues en matière de gestion des ressources humaines. On ne doit donc pas craindre de poser des questions et d'essayer de nouvelles façons de faire pour trouver des solutions qui satisferont employés et gestionnaires.

Carolyn Cohen, CA, CRHA, est consultante en formation et en ressources humaines à Toronto, et elle dirige cette rubrique (c.cohen@sympatico.ca).



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

Depuis plus de dix 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, membre du Groupe Servicas et du Conseil canadien sur la reddition de comptes, se compose aujourd'hui de six associés assistés de plus d'une cinquantaine de professionnels.

Le cabinet offre des services de certification, comptabilité, fiscalité et mandats spéciaux tels que fusions/acquisitions, vérification diligente, conseils en financement bancaire et capital de risque.

Dans la perspective d'un développement continu, notre entreprise vous propose des opportunités de carrière et d'association des plus intéressantes. Nous vous invitons à communiquer avec nous.

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

Postes de niveau **intermédiaire**
à **senior** uniquement

FINANCE . COMPTABILITÉ . GESTION

www.jobwings.com | 1-888-JOBWINGS

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
Télec.: (514) 484-5453
Courriel: info@liwconsultants.ca



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

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises
avec la corrélation des coûts

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

Support et formation compréhensive disponible

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

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

Vous utilisez CaseWare?

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

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

Richard Aubin, CA
Consultants Logis

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

Nous connaissons des gens

416-506-0099 1-866-506-0099
www.progressivestaffingsolutions.com



PROGRESSIVE
STAFFING SOLUTIONS INC.
COMPTABILITÉ ET FINANCE

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



Yacoub & Associés

Recruitment Professionals Inc.
www.yarecruitment.com
Tel: 416-861-0882

Y&A est un cabinet national de consultation et de recrutement qui contribue au succès des CA depuis plus de 10 ans.

Caroline Gagnon, comptables agréé et directrice, Service à la clientèle au niveau national, et toute l'équipe de Y&A s'y connaissent en placement de CA. Que vous cherchiez un premier emploi ou un poste de responsabilité, nous disposons d'un réseau de relations qui nous permettra de vous aider.

Toronto, Montréal, Calgary, Vancouver



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

Participer au prochain atelier de RS&DE!
 Visitez nous à www.meuk.net

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

Marc-André Pilon, CA
 Formateur et consultant en IFRS et ISA

Services de formation continue et de consultation personnalisée



514.878.2633
sccii@hotmail.com
Les services canadiens de consultation en IFRS et ISA (SCCII) inc.

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES
Conseillers en recrutement de spécialistes

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

Vous cherchez une entreprise spécialisée en évaluation de pertes d'interruption des affaires?

Vous avez subi un sinistre, un bris de contrat?
 Vous devez produire une réclamation pour vos assurances ou intenter une action en justice?
 Vous voulez présenter un dossier crédible?

Étienne Parent, CA
Infomagis Inc.
 514-214-4257
etienne.parent@infomagis.ca
www.infomagis.ca

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

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

Télécopieur
416-204-3409

Courriel
annonces.camagazine@cica.ca

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

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

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

Pour publier une petite annonce, communiquez avec

Darcey Romeo au
416.204.3257
 ou à
darcey.romeo@cica.ca

PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

Jeune CA avec maîtrise en fiscalité cherche expert en réorganisations corporatives pour PME. Transfert de connaissances et soutien automne 2009. Paiement en fonction de la valeur des services offerts. François Drouin (819) 345-3073

Pour des missions plus intelligentes et aisées.

Working Papers permet de travailler plus intelligemment et rapidement que jamais auparavant avec ses capacités de gestion de documents puissante, de collaboration en temps réel, de numérisation par balayage direct, d'examen en ligne, de nettoyage efficace, de verrouillage sophistiqué et de fin d'exercice avancé.

1.800.267.1317



WWW.CASEWARE.COM

pendock mallorn ltd.  **Microsoft PARTENAIRE**

Les indispensables de la comptabilité Faciles à maîtriser et à utiliser!

afp5 accounting for practitioners version 5

Balance de vérification et dossiers de travail

pfp The financial forecasting model
pro-forma plus

Prévisions de trésorerie, budgets et planification d'entreprise



Calcul de l'avantage imposable relatif à l'utilisation d'un véhicule



Comptabilité des très petites entreprises

Pour une démonstration gratuite en ligne, appelez au

800.567.4500

www.pendock.com

Moins de hiérarchie Plus d'autonomie

VOUS ENVISAGEZ UN CHANGEMENT DE CARRIÈRE? PENSEZ AU GROUPE SERVICAS. NOS CABINETS MEMBRES OFFRENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL EXCEPTIONNELLES, ET VOS QUALITÉS PROFESSIONNELLES SERONT UTILISÉES À LEUR PLEIN POTENTIEL.

Pour nous joindre, en toute confidentialité:
www.servicas.com



Pour une recherche fructueuse

Il n'a jamais été aussi facile d'avoir accès à un vaste bassin de candidats qualifiés.

- Faites connaître le poste à pourvoir à plus de 70 000 CA
- Consultez notre banque de CV (accès gratuit pour chaque offre d'emploi affichée)
- Faites publier votre offre d'emploi dans le bulletin *Vision carrière*
- Ciblez les CA pour ne recevoir que des candidatures de haut calibre

Visitez CA Source dès maintenant

CA | SOURCE

www.casource.com





DIFFICILE DE TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE?
NOUS POUVONS VOUS AIDER - AVEC LES OUTILS ET RESSOURCES EN LIGNE
TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DE L'ICCA

La carrière de CA est exigeante, mais vous devez aussi consacrer tout le temps qu'il faut à vos obligations personnelles et à vos objectifs de vie. Comment concilier ces deux priorités?

Le site Web sur la conciliation travail-vie personnelle de l'ICCA est un bon point de départ. Grâce aux outils en ligne, aux ressources et aux informations qu'il offre expressément aux CA, l'équilibre auquel vous aspirez est peut-être à votre portée.

Vous n'avez qu'à aller à
www.icca.ca/travailvie.

CA Comptables agréés
du Canada

Work
Life



La rémunération des hauts dirigeants

La rémunération des dirigeants d'entreprises est devenue un enjeu important de société et elle surpasse, pour plusieurs, le principe de saine gouvernance. Cette rémunération a atteint un niveau à part, qui a peu de lien avec la contribution réelle des pdg à la création de valeur. L'octroi de bonis importants même si les entreprises essuient des pertes est un irritant majeur pour les actionnaires. De plus en plus de citoyens remettent en cause le paradoxe des dirigeants de sociétés grossièrement payés alors que l'économie traverse une crise créée surtout par les comportements de ces mêmes dirigeants.

Qu'est-ce qu'une juste rémunération?

Selon le Centre canadien de politiques alternatives, la rémunération moyenne des pdg des 100 plus grandes entreprises canadiennes se chiffre à dix millions \$ par année, auquel s'ajoute un régime de rente de plusieurs centaines de milliers de dollars par année, de la retraite à la fin de leur vie.

En comparaison, le salaire annuel moyen d'un travailleur canadien totalise 40 000 \$ et peut-être 50 000 \$ en fin de carrière. La rente de retraite, si elle est prévue à 65 ans et si elle est stipulée lors de l'embauche, s'élève généralement à 70 % du salaire. En 30 ans, l'écart moyen entre la rémunération du pdg et celle du travailleur a bondi, passant de 25 à 250 fois plus que celle-ci. La contribution du pdg vaut-elle celle de 250 travailleurs? Comment expliquer cette explosion de l'écart?

La fixation de la rémunération du pdg est l'objet d'un rituel méthodologique impressionnant, dont la description occupe aujourd'hui plus de la moitié de la circulaire annuelle aux actionnaires. Deux principes la sous-tendent. 1) La majeure partie de la rémunération du pdg est variable, l'incitant à dépasser les objectifs de performance fixés par le conseil d'administration. 2) Si le pdg atteint ces objectifs, il recevra la rémunération médiane basée sur des études de marché, et plus que cette médiane s'il dépasse ces objectifs. Selon l'évaluation des conseils d'administration, une ma-

rité de pdg dépassent ces objectifs annuels de performance. Ce dépassement biaise les études de marché qui visent à établir une base de comparaison pour évaluer le salaire du pdg. En se situant d'année en année majoritairement au-dessus de la médiane sur le plan de la performance, les pdg augmentent la rémunération médiane, créant ainsi une spirale inflationniste se reflétant dans les études de marché. Comment plus de 50 % des pdg se retrouvent-ils au-dessus de la médiane sur le plan de la performance?

C'est cette contradiction, que personne ne veut reconnaître, qui est la faille même du système et qui invalide l'utilisation des études de marché. La hausse annuelle de la rémunération des travailleurs dépasse rarement la hausse du taux d'inflation. Pourquoi ne pas appliquer le même principe pour le pdg? Comme les bonis de performance représentent un multiple de son salaire, sa rémunération totale, à performance égale, serait indexée selon les mêmes

...l'écart moyen entre la rémunération du pdg et celle du travailleur a bondi, passant de 25 à 250 fois plus...

critères que les autres employés de l'entreprise. S'il réalisait une performance exceptionnelle, le pdg recevrait un boni plus généreux, selon un multiple de son salaire, indexé comme celui des employés. L'inverse s'appliquerait aussi pour les performances médiocres. Lors de la nomination d'un pdg, on limiterait son salaire initial au plus élevé de ces deux facteurs, soit 10 % de plus que le salaire du 2^e niveau de dirigeants (un écart se situant généralement à 40 % dans les études de marché) et dix fois le salaire moyen d'un travailleur de l'entreprise.

Des entreprises perdront-elles leurs pdg parce que ceux-ci jugeront qu'ils sont sous-payés? Laissez-moi rire. Durant ma carrière, j'ai siégé à plusieurs comités de rémunération de sociétés ouvertes et je n'ai encore jamais vu un pdg quitter son emploi parce qu'il se disait mal rémunéré. Un pdg qui gagne quelques millions de dollars par année pour diriger une entreprise est fort bien payé.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

La voie vers un financement fructueux n'a pas à être un chemin cahoteux.



La voie vers un financement fructueux est toute tracée dans la trousse ***Outils d'aide au financement pour les PME***, qui vous aidera à accéder aux divers moyens, services et solutions de financement offerts de nos jours aux entreprises et qui vous indiquera, par exemple, où vous diriger pour obtenir du financement, comment structurer une entente et comment éviter les écueils.

Vous y trouverez des informations claires sur les façons de faire preuve de créativité dans le choix des sources et des structures de financement, et sur l'élaboration d'un plan d'affaires, de même que des études de cas fondées sur des situations vécues. Le CD d'accompagnement comprend des listes de contrôle et des feuilles de travail qui aideront les propriétaires d'entreprise à analyser leurs besoins de financement et à accéder au marché officiel du financement.



Commanditée par la Banque de développement du Canada



Pour commander, visitez la page www.knotia.ca/store/financing ou composez le 1-800-268-3793 (sans frais) ou le 416-977-0748 (Toronto).

Dell recommande Windows Vista® Business.

BESOIN DE QUELQUES HEURES DE PLUS DANS VOTRE JOURNÉE?



Mince, léger et d'une apparence raffinée à faire tourner les têtes, le LATITUDE^{MC} E4300 est conçu pour permettre une grande mobilité. Grâce à son écran de 13,3 pouces, à sa puissance et à sa performance propulsées par le processeur Intel® Core™2 Duo, il est le partenaire idéal des comptables pour qui le temps et les déplacements représentent un défi quotidien.

Composez le **1.800.544.4789** ou visitez le **DELL.CA/CICA**

