

CA

magazine

Le choix
du chocolat 8

Faut-il compter
chaque bit? 12

Enquête 2012 sur
les systèmes CRM 14

juin-juillet 2012

www.camagazine.com

**IFRS : Notes
de passage** p. 26



La fraude par affinité p. 41

Contrôlez le succès! p. 44

Voulons-nous innover? p. 52

Canadian TIRELIRE

**Sous la direction de Stephen Wetmore,
le tiroir-caisse n'en finit plus de sonner!**



CHAQUE ENTREPRISE EST UNIQUE. C'EST POURQUOI NOUS ADAPTONS NOS CONSEILS POUR VOUS OFFRIR UN SERVICE QUI VOUS COMPLÈTE RÉELLEMENT.

BDO compte 50 000 clients partout au pays. Comprendre leurs besoins, c'est comprendre qu'il n'y a pas deux entreprises identiques.

BDO. AU-DELÀ DE VOS ATTENTES.



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

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



Juin-juillet 2012 Volume 145, n° 5

Rédacteur en chef Okey Chigbo
Directrice 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 Margaret Craig-Bourdin
édition Internet

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

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

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

Éditrice Cairine M. Wilson, MBA

Responsable, ventes et marketing Brian Loney 416-204-3235
brian.loney@cica.ca

Responsable des ventes publicitaires Bruce Feaver 416-204-3254
bruce.feaver@cica.ca

Représentant publicitaire au Québec Serge Gamache 450-651-4257
sergegachamach@videotron.ca

Responsable, petites annonces Darcey Romeo 416-204-3257
darcey.romeo@cica.ca

Coordonnateur de la publicité Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage Annette DaRocha 416-204-3367

Conseil consultatif sur la rédaction de CAMagazine

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

Toronto : 277, rue Wellington Ouest (Ontario) M5V 3H2.

Tél. : 416-977-3222. Téléc. : 416-204-3409.

Montréal : 680, rue Sherbrooke Ouest, 17^e étage (Québec)

H3A 2S3. Tél. : 514-285-5002. Téléc. : 514-285-5695.

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

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

Courriel camagazine@cica.ca

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

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

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

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



Un virage «canadian»

Quelle année! Canadian Tire bat tous les records...
et le pays survit aux IFRS

Selon Wikipédia, Canadian Tire est le plus grand détaillant au Canada. De fait, 90 % des Canadiens habitent à moins de 15 minutes de voiture d'un Canadian Tire et 40 % vont y magasiner chaque semaine. En 2011, la Société Canadian Tire a enregistré un bénéfice annuel de 467 millions \$, le plus élevé de son histoire, et son chiffre d'affaires a augmenté de 12 % pour s'établir à 11,6 milliards \$. Doit-on s'étonner du fait que ce fleuron de l'économie canadienne soit dirigé par un CA?

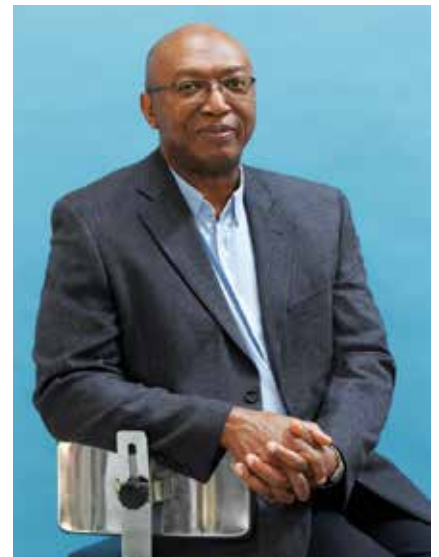
Stephen Wetmore a été nommé chef de la direction de Canadian Tire en janvier 2009, au moment où la récession dévorait les bénéfices de l'entreprise et où le résultat par action tombait à son niveau le plus bas en quatre ans.

Comment s'y est-il pris pour que l'entreprise connaisse un redressement aussi spectaculaire? Paul Brent est allé aux informations. «Derrière le calme apparent de ce natif du Nouveau-Brunswick, écrit-il, se cache un compétiteur redoutable et un dirigeant qui n'hésite pas à faire des changements organisationnels et stratégiques majeurs.» Ses collègues le décrivent comme «un leader naturel». Pour en savoir plus sur le rôle de ce leader au sein de Canadian Tire, lisez «Canadian Tire sur les chapeaux de roues» (p. 20).

Voilà un an et demi que les entreprises ayant une obligation d'information du public (EOIP) au Canada sont passées des PCGR aux IFRS. Qu'est-il arrivé pendant cette première année? Le monde de la comptabilité s'est-il effondré? Les IFRS ont-elles semé une confusion telle que le milieu des affaires s'en est trouvé paralysé? Pas du tout. Robert Colapinto, dans son article «IFRS : Notes de passage» (p. 26), écrit : «[...] il semble que le basculement vers les IFRS se soit plutôt bien passé. [...] Si ce n'est des préoccupations (et des plaintes) au sujet de la quantité d'explications désormais exigées par la conformité aux IFRS, les autorités de réglementation estiment que les EOIP s'adaptent aux nouvelles normes.» M. Colapinto s'est aussi intéressé aux Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF), entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2011, en même temps que les IFRS.

Par ailleurs, Marcel Côté souligne que la concurrence est le principal moteur de l'innovation dans tous les secteurs d'activité, mais elle ne suffit pas. Les entreprises doivent aussi miser sur l'innovation (p. 52). Pour sa part, Jim Carroll parle de la croissance exponentielle de la transmission de données et des fournisseurs de services Internet qui comptent tous les bits utilisés (p. 12).

Nous vous présentons également nos rubriques habituelles sur la planification financière personnelle, la formation, la fraude, la certification ainsi que l'évaluation d'entreprises. Bonne lecture!



Okey Chigbo, rédacteur en chef

avant-scène

6 BOÎTE AUX LETTRES

8 PERSONNALITÉS

Enfant, Stéphanie Saint-Denis aimait se rendre à la chocolaterie de sa grand-mère. Depuis 2007, la CA a résolument pris les rênes de la microentreprise.

8 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Les technologies coûtent cher

- Le sud et l'avenir • Expertise
- Chiffrier • Tout le monde en parle

11 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Quels sont les coûts d'exploitation des entreprises canadiennes?

- La génération X est-elle coincée entre deux générations? • L'effet *Mad men*

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Un virage «canadian»

12 **VIRTUALITÉS** Faut-il absolument compter tous les octets?

14 PROCESSUS

Enquête 2012 sur les systèmes CRM

52 PERSPECTIVES

Voulons-nous innover?



articles de fond

20 Canadian Tire sur les chapeaux de roues

Depuis qu'il est chef de la direction de Canadian Tire, Stephen Wetmore n'a pas ménagé ses efforts pour rénover la chaîne et mieux affronter la concurrence. Résultat : la Société remplit ses caisses!

PAR PAUL BRENT

26 IFRS : Notes de passage

Le 1^{er} janvier 2011 a été la date où nombre d'entreprises devaient passer aux IFRS. C'est fait. Dérapages contrôlés, glissements très progressifs, pleurs, grincements de dents et cris de victoire. Des entreprises témoignent.

PAR ROBERT COLAPINTO

**HYUNDAI**NOUVELLES IDÉES.
NOUVELLES POSSIBILITÉS.

VOITURE DE RÊVE. OFFRE DE RÊVE.

OFFRE EXCLUSIVE À L'ICCA



Genesis 5.0L R-Spec à injection directe montrée

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

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



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



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



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

GARANTIE
5 ANS
100 000 KM
GARANTIE GLOBALE LIMITÉE**

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

GENESISHyundaiCanada.com/offreicca

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

8



32



41



rubriques

32 PFP

Un gel successoral peut être très utile, à condition de s'inscrire dans un plan d'ensemble qui tient compte des objectifs familiaux. **Par Lisa Collins et Aileen Collings**

38 Formation

La rotation des cabinets d'audit risque d'amenuiser l'indépendance que le législateur veut par ailleurs accroître. **Par Karim Jamal**

41 Fraude

Les fraudeurs ont dans leur mire les membres des groupes religieux et des communautés culturelles que l'appartenance rend trop confiants. **Par David Malamed**

44 Certification

L'apport d'un contrôleur financier de projet augmente les chances de succès d'un projet d'envergure. **Par Paul Brousseau, Philippe Ricart et Yves Nadeau**

47 Évaluation d'entreprises

On ne soupèse que des chiffres sans substance si l'on ne cerne pas aussi la culture d'une entreprise et son incidence sur la marque. **Par Stephen Cole**

actualités

16 NOUVELLES DE LA PROFESSION

18 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

50 SERVICES PROFESSIONNELS

51 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

51 PETITES ANNONCES

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



LA SUITE COMPTABLE CCH
INTÉGRÉE. | INTELLIGENTE.

La Suite comptable CCH



Quelle est l'essence de la *Suite comptable CCH?*

Taxprep® – Le logiciel de préparation de déclarations de revenus le plus avancé au Canada.

Les logiciels de la *Suite comptable CCH* sont les seuls à proposer l'intégration à *Taxprep®* et à être développés et soutenus par la même équipe que *Taxprep®*.

En plus d'offrir des améliorations constantes et des possibilités d'intégration intelligentes, les logiciels de la *Suite comptable CCH* sont appuyés par un service à la clientèle de premier plan et des programmes de formation dirigés par des experts. Ces solutions logicielles éprouvées (incluant *CCH Scan* avec la technologie AutoFlow) vous permettent d'accroître l'efficacité et la productivité au sein de votre cabinet.

De plus, étant donné que la *Suite comptable CCH* est conçue pour répondre aux besoins spécifiques des professionnels de la comptabilité, elle mise sur des solutions intelligentes qui contribueront à votre succès.

Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez le www.cch.ca/SuiteComptable ou communiquez avec votre gestionnaire de comptes CCH au 1-800-268-4522.



Boîte aux lettres

ERRATUM

L'article «Préfets de discipline» de *CAMagazine* (numéro de mai 2012) contenait certaines inexactitudes et omissions.

- M. Jacques Bergeron n'a «publiquement accusé» personne.

- L'article ne mentionne pas qu'une poursuite intentée par M. Bergeron est pendante devant les tribunaux. Cette information est importante pour comprendre le contexte des événements en question.

- Les mots «avait donné son aval à certains contrats» ont été utilisés pour décrire les missions de vérification du bureau de M. Bergeron et, bien que nous puissions comprendre que ces mots pourraient être interprétés comme si le bureau avait approuvé certains contrats, tel n'était pas le sens que nous voulions leur donner.

- L'article laisse erronément supposer que le contrat de Telus aurait été obtenu une fois que les démarches de M. Bergeron ont été complétées.

Nous déplorons les inconvénients que cet article a pu causer à M. Jacques Bergeron.

ENTRE RÊVE ET RÉALITÉ

En tant qu'auteur, j'ai aimé le ton très réaliste de l'article vedette «Le rapport roman du comptable» de votre numéro d'avril. Très peu d'écrivains peuvent se targuer de vivre de leur plume et, à cet effet, vous ne créez pas d'illusions.

Je suis coauteur d'un essai sur l'équilibre personnel (*Évitez le burn-out et trouvez l'équilibre*) et auteur de trois romans (*Le mirage d'une passion*, *Le masque de l'amour* et *L'envers de l'inconnue*).

Le comptable écrivain fait face à la confrontation des colonnes de chiffres et des lignes de mots. La conviction permet d'oser, de vaincre la crainte du verbe et du message, d'accepter avec humilité l'inévitable critique et... l'immanquable rejet. L'intérêt suscité par un livre ne signifie pas

pour autant le succès puisqu'il faut plus que quelques milliers d'exemplaires pour se permettre de quitter son emploi. Cet état de chose est accentué par le fait français. Il suffit d'arpenter les librairies pour réaliser l'ampleur des choix qui s'offrent aux lecteurs.

Au crépuscule d'une carrière de 40 ans, je sais que je reprendrai l'écriture parce qu'elle constitue un incroyable loisir, un exutoire aux idées qui se bousculent au-delà des débits et des crédits et surtout, la réalisation d'un rêve devenu réalité.

Il y a une distance entre le rêve et la réalité et, lorsque franchie, la satisfaction n'a pas de prix. Encore à ce jour, j'inclus avec fierté cette réalisation dans mon CV parce qu'elle est complémentaire à ma définition.

François A. Guoin, CA, CIRP (retraité)
Ottawa, Ontario

LA BONNE GOUVERNANCE N'EST PAS QU'AFFAIRE DE RENDEMENTS

J'ai été un peu étonné d'apprendre, à la lecture de «La faille de la "bonne gouvernance"» (Perspectives, numéro de mars), que Marcel Côté, dont j'apprécie en général les articles, pense que les médias ont tendance à s'intéresser aux critères secondaires dans leur analyse des pratiques de gouvernance. Le rendement des actionnaires constitue selon lui l'objectif premier d'une saine gouvernance.

Une entreprise pourrait malmenager ses employés et polluer l'environnement afin d'accroître le rendement des actionnaires. Toutefois, on peut difficilement dire qu'il s'agirait là de bonne gouvernance.

En fait, M. Côté regroupe les responsabilités distinctes de la direction et du conseil d'administration, mais c'est la direction, et non le conseil, qui est responsable du rendement des actionnaires.

Le conseil doit s'assurer que la direction a des processus rigoureux en place lui permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en adoptant les meilleures

pratiques en matière de normes sociales, éthiques et environnementales, de normes d'entreprises et de lois, et en étant responsable devant les parties prenantes, et non seulement devant les actionnaires.

C'est sans doute ce que les médias veulent analyser.

Adam Plackett, CA
Toronto

PRÉCISION

Merci pour l'article fort instructif qui avait pour titre «L'encouragement" qui compte» (Fiscalité, numéro de mars) et qui portait sur les aides financières gouvernementales. On y lit : «Le financement discrétionnaire total disponible pour un projet donné est habituellement limité, mais ces limites ne visent généralement pas les crédits d'impôts».

Je voudrais simplement indiquer que la directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor du Canada (les subventions et les apports sont considérés comme des paiements de transfert) précise que : «Les gestionnaires ministériels ont la responsabilité d'établir une limite sur le cumul de l'aide dans les modalités afférentes à un programme de paiements de transfert, de fixer le plafond autorisé du montant total de l'aide financière gouvernementale canadienne pour une activité, une initiative ou un projet donné d'un bénéficiaire.»

Selon la directive, parmi les catégories d'aide financière fédérale, provinciale, territoriale et municipale qu'il faut prendre en compte dans le calcul du total de l'aide financière gouvernementale, on trouve «les crédits d'impôt à l'investissement auxquels le demandeur aurait droit».

Ils englobent les crédits d'impôt pour les acquisitions d'immobilisations et ceux destinés à la recherche scientifique et au développement expérimental.

Jack Noodelman, CA
Montréal

CURE D'AMAIGRISSEMENT

«L'infobésité financière» (numéro de mars) est un très bon article, au propos simple et franc.

Dans les petits cabinets, on entend tout le temps ce genre de commentaires de la part des clients, qu'il s'agisse de propriétaires de petits commerces ou de clients un peu plus avertis.

Je suis certain que même les grands cabinets qui ont de grandes entreprises pour clients pourraient dire que personne n'accorde beaucoup d'attention aux trois quarts des états financiers, une fois qu'ils ont quitté leurs bureaux.

Les comptables, en principe partisans d'une gestion financière efficace, ne devraient pas engager des ressources énormes pour des choses dont l'usage sera restreint ou nul. Ce sont les besoins de 90 % des utilisateurs potentiels qui devraient dicter le contenu des états financiers.

Les utilisateurs qui ont besoin d'informations plus détaillées sur des éléments particuliers devraient pouvoir les lire dans des documents distincts. De cette façon, l'information utile aux 90 % d'utilisateurs ordinaires serait présentée de manière compréhensible et désencombrée. J'espère que votre article fera naître un débat sur la question.

Gene Cholkan, CA
Etobicoke, Ontario

AUX INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS D'AGIR!

Marcel Côté a vu juste dans son article «La faille de la "bonne gouvernance"» (Perspectives, numéro de mars).

C'est le rendement des investisseurs qui compte, et non le nombre de figurants bien payés qui siègent au conseil d'administration. Le petit investisseur ne peut que vendre ou encore s'abstenir d'acheter.

La responsabilité d'agir incombe aux investisseurs institutionnels. À titre de petit investisseur, je suis consterné lorsque la direction a besoin de 30 à 40 pages du rapport annuel pour expliquer en quoi sa rémunération est juste. Si c'est complexe à ce point, je suis certain que les actionnaires se font flouer.

La meilleure façon d'arrimer les intérêts de la direction à ceux des actionnaires consiste à rémunérer la direction en grande partie au moyen d'actions de l'entreprise à la valeur de marché (qu'il serait interdit de vendre pendant cinq ans). Des options sur actions ne suffisent pas puisque, lorsque la valeur des actions de l'entreprise diminue, l'entreprise annule les anciennes options et en émet de nouvelles à un moindre prix.

Les nouvelles règles comptables d'évaluation à la valeur de marché mènent bien souvent à une information trompeuse. Une entreprise qui a des contrats de vente à long terme et qui a établi ses coûts à l'aide de contrats d'achat à long terme similaires, tout en éliminant peut-être le risque de change au moyen de contrats à terme, ne devrait pas avoir à publier d'importantes fluctuations de bénéfices en raison des variations spéculatives des prix. L'investisseur doit alors éliminer cet effet de l'évaluation à la valeur de marché dans le but de tenter d'évaluer les résultats réels de l'entreprise.

Gordon Vineberg, CA
Montréal

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 formula-
tion dans le but de la rendre plus claire.

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

FIRME
D'ACTUAIRES
ENTIÈREMENT
QUÉBÉCOISE

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

GRUPE-CONSEIL
CGAS
INC.

Conseil et
Gestion en
Avantages
Sociaux

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Le choix du chocolat



Stéphanie Saint-Denis incarne la troisième génération de propriétaires de la boutique-atelier Chocolats Andrée.

Stéphanie Saint-Denis respecte la tradition. Il y a cinq ans, la CA de 43 ans a pris les rênes de Chocolats Andrée, une boutique-atelier située à Montréal et fondée en 1940 par sa grand-mère Madeleine et la sœur de celle-ci, Juliette.

Chocolats Andrée offre 45 sortes de chocolats haut de gamme aux saveurs nouvelles ou d'antan, qui ravissent la clientèle de la 1^e, 2^e ou de la 3^e génération. «Je reviens souvent aux anciens livres de cuisine de tante Juliette. Le plus beau compliment que je puisse recevoir, c'est quand le client me dit que les chocolats n'ont pas changé», rapporte M^{me} Saint-Denis.

Fait intéressant, elle a d'abord amorcé sa carrière en suivant les traces des hommes de sa famille puisque son grand-père paternel, son propre père et son frère Alexandre sont CA. Elle a travaillé pendant près de dix ans en cabinet, puis sept ans en entreprise, avant de décider de relever un nouveau défi professionnel. En 2007, M^{me} Saint-Denis a accepté l'offre de reprendre la chocolaterie où

elle se rendait souvent avec sa mère quand elle était enfant.

Soucieuse de ne pas brûler les étapes, elle a travaillé pendant 18 mois sous l'œil aiguisé de sa grand-mère, cofondatrice, qui lui a transmis tous les secrets du métier. Les fêtes de Noël, de la Saint-Valentin, de Pâques ainsi que la fête des Mères font tourner la microentreprise à plein régime. «Nous réalisons 65 % de notre chiffre d'affaires entre novembre et mai», précise la CA. La clientèle, multiethnique depuis les débuts, provient notamment du grand Montréal, mais s'étend aussi jusqu'à Toronto et Vancouver.

«Sa formation de CA est un atout précieux pour la femme d'affaires. «C'est mon élan et ma pierre d'assise. S'il y a une difficulté, je ramène tout à la gestion et aux chiffres.» Marie-Josée Boucher

Les technologies coûtent cher

Selon un sondage de l'American Institute of Certified Public Accountants, les technologies numériques pourraient mener à l'endettement. Quatre adultes américains sur dix (41 %) achètent des produits ou des services numériques (télévision par câble, accès Internet à la maison, téléphonie mobile, radio satellite et visionnement de vidéos en ligne), et ceux abonnés à ces services dépensent en moyenne 166 \$ US par mois, soit un montant équivalent à 17 % de leur paiement hypothécaire ou de leur loyer mensuel. Les personnes téléchargeant de la musique, des applications et d'autres produits dépensent en moyenne 38 \$ US de plus par mois. Il n'est pas étonnant que 56 % des répondants croient que les technologies encouragent les dépenses.

Étonnamment, la majorité des répondants préféreraient changer leurs habitudes alimentaires plutôt que de renoncer à leur cellulaire, leurs téléchargements et leurs services de télévision numérique. —Tamar Satov

Cheminement

- 1990** Vérificatrice chez Samson Bélair/Deloitte & Touche (Montréal)
- 1993** Obtient son titre de CA (Montréal)
- 1995** Directrice d'audit au cabinet Donn K Doss CPA à Hanford (Californie)
- 2000** Analyste puis gestionnaire à Transports Canada (Montréal)
- 2007** Devient propriétaire de Chocolats Andrée

CHARBONNEAU PIERRE

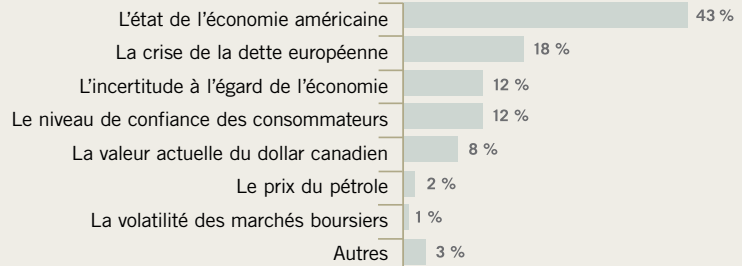
LE SUD ET L'AVENIR...

L'économie chancelante de nos voisins du Sud est perçue comme l'obstacle le plus important à la prospérité du Canada, selon le sondage *ICCA/RBC : Tendances conjoncturelles* mené au cours du premier trimestre de cette année auprès de 320 CA occupant des postes de haut niveau.

Parmi les répondants, 43 % disent que l'état de l'économie américaine est le plus grand obstacle à la croissance de l'économie canadienne et 63 % pensent qu'une récession aux États-Unis aurait un impact négatif sur leur entreprise. La crise de la dette européenne n'est citée que par 18 % des répondants, suivie de l'incertitude à l'égard de l'économie (12 %) et du niveau de confiance peu élevé des consommateurs (12 %). La valeur actuelle du dollar canadien occupe la cinquième position (8 %).

Toutefois, seulement 22 % des répondants s'attendent à ce que les États-Unis entrent de nouveau en récession au cours des six prochains mois, une position bien plus optimiste que deux trimestres plus tôt, où ce chiffre était de 66 %. La majorité des répondants (61 %) disent que leur entreprise est prête à affronter

Obstacles les plus importants à la croissance de l'économie canadienne



Source : Sondage ICCA/RBC : Tendances conjoncturelles, T1 2012

une autre récession. Les moyens qu'ils choisissent pour se préparer à un ralentissement économique sont le maintien de liquidités adéquates (69 %), l'amélioration des efficacités d'échelle (61 %) et la réduction de la dette de l'entreprise (46 %).

Le sondage révèle également que 32 % des CA occupant des postes de direction sont optimistes quant aux perspectives de l'économie canadienne pour les douze prochains mois. John Tabone est responsable, Valeur ajoutée et services de recherche, à l'ICCA.



EXPERTISE

COMMENT BIEN INTÉGRER DE NOUVEAUX EMPLOYÉS DANS MON ÉQUIPE?

Si aucun processus d'accueil et d'intégration n'est en place, les nouveaux employés mettront peut-être du temps à comprendre la culture et les valeurs de l'entreprise ou ne seront pas rapidement productifs. Les programmes d'orientation à l'intention des recrues leur permettent de partir du bon pied. Voici cinq conseils à l'intention des gestionnaires pour aider leurs nouveaux employés à bien s'adapter :

Soyez accueillant. Accueillez personnellement les nouveaux employés à l'occasion de leur premier jour de travail et redites-leur à quel point vous êtes heureux qu'ils se soient joints à l'équipe.

Détendez l'atmosphère. Encouragez les recrues à poser des questions et faites les présentations. Planifiez un déjeuner au sein du service pour donner la chance aux nouveaux de faire connaissance avec leurs collègues dans un contexte moins formel et de créer des relations.

Organisez une «journée d'observation». Faites en sorte que les nouveaux employés rencontrent leurs principaux collègues dans l'entreprise et les regardent travailler pour apprendre qui fait quoi et acquérir une meilleure compréhension de l'organisation.

Offrez une feuille de route. Expliquez aux employés ce à quoi ils s'attendent au cours des premiers mois. Parlez-leur de ce qu'ils devront apprendre, exposez les principales responsabilités du poste et expliquez les priorités et les objectifs de performance.

Désignez un mentor. Grâce au mentorat, les nouveaux employés peuvent apporter plus rapidement leur contribution à l'organisation. Le jumelage avec un conseiller favorise le sentiment d'appartenance et le sens des responsabilités des recrues.

Max Messmer est le président d'Accountemps et l'auteur de *Managing Your Career for Dummies*.

#Chiffrier

4,5 Millions de Canadiens qui reçoivent actuellement des prestations de la SV. En 1952, ils étaient 643 000 et en 1982, 2,3 millions.

8,2 Milliards de dollars qu'on prévoyait économiser grâce au plan du gouvernement libéral de 1996 visant à remplacer le Régime de pensions du Canada et la SV par un programme de prestations aux aînés, idée abandonnée en 1998.

40 Montant en dollars des premiers chèques de prestations de la SV. Le régime «universel» de pension a été créé par le gouvernement libéral de Louis St-Laurent en 1952.

67 Âge auquel les Canadiens devraient prendre leur retraite, selon un article rédigé par deux universitaires canadiens en 2010. «Une hausse de l'âge de la retraite permet de répartir les coûts du vieillissement de la population entre les générations mieux qu'une augmentation des cotisations», ont-ils écrit.

Sécurité défailante Le gouvernement conservateur de Stephen Harper a annoncé des changements au programme de la Sécurité de la vieillesse (SV), dont les coûts totalisent 29 milliards de dollars. La SV est passée, en 30 ans, de garantie à incertaine.



70 Pourcentage des Canadiens en désaccord avec l'énoncé suivant d'un sondage de mars : «Nous n'avons pas les moyens de payer pour les programmes sociaux, les régimes de retraite et les autres avantages généreux actuellement en place au Canada.»

50,000 Revenu annuel en dollars à partir duquel les prestations de la SV deviennent assujetties à la récupération fiscale, en vertu des dispositions législatives fédérales de 1989.

Selon le Conseil national du bien-être social, il n'y a pas de doute que la récupération met fin à l'universalité.

1985 Année où le gouvernement conservateur a proposé de désindexer la SV. Une manifestante aînée avait alors dit au premier ministre de l'époque, Brian Mulroney, que s'il allait ainsi de l'avant, c'était «Good-bye Charlie Brown.» Le gouvernement a fait marche arrière. Steve Brearton

Tout le monde en parle



CAROL LEAMAN, CA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION AXONIFY INC.

PROFIL : Établie à Waterloo (Ontario), la jeune entreprise Axonify fabrique un logiciel destiné aux employeurs pour qu'ils puissent aider leurs employés à retenir les informations reçues au cours de leur formation, telles que les procédures en matière de service à la clientèle ou de sécurité. Ce logiciel fait appel à une technique d'apprentissage comportemental appelée «répétition espacée», qui expose de manière régulière les employés au contenu de leur formation au moyen de jeux-questionnaires et de capsules d'information, avec des récompenses (argent, chèques-cadeaux, etc.). L'entreprise de 15 employés devrait dépasser le million de dollars de chiffre d'affaires d'ici la fin de l'année. Elle compte parmi ses clients certains des plus grands détaillants mondiaux et vise le secteur du tourisme entre autres marchés cibles.

POURQUOI ON L'AIME : Les employeurs se rallient à la mode croissante des activités ludiques en matière de formation pour plaire à leurs jeunes employés qui aiment les logiciels de jeu. Carol Leaman a fait ses preuves pour ce qui est de développer des sociétés de technologie florissantes, car elle était auparavant chef de la direction de PostRank, une société spécialisée en analytique Web, qui a été rachetée par Google l'année dernière.

ORIGINALITÉ : Axonify est en train de créer une application mobile de même que de perfectionner son logiciel pour fournir aux employeurs des renseignements encore plus détaillés sur les informations retenues par leurs employés. Bientôt, ils seront en mesure de comparer leurs résultats avec ceux d'autres secteurs.

ELLE A DIT : «Personne ne fait de la formation comme nous, et nous allons changer la façon de penser des employeurs dans ce domaine.» Rosalind Stefanac

En pièces détachées Nouvelles brèves + tendances

Par Tamar Satov

Quels sont les coûts d'exploitation des entreprises canadiennes?

La ville de Moncton (Nouveau-Brunswick) est la plus concurrentielle en matière de coûts d'exploitation des entreprises, selon une étude de KPMG, qui se fonde sur 26 facteurs de coûts importants, notamment la main-d'œuvre, le fardeau fiscal, l'immobilier et les services publics. Elle examine 16 villes canadiennes et compare plus de 110 villes dans 14 pays.

Calgary est la ville la plus chère, mais plus économique que 42 autres villes du monde. Les salaires élevés, les coûts de location de bureaux en banlieue et le coût de l'électricité contribuent à aggraver la situation de Calgary, même si les coûts peu élevés du gaz naturel représentent un avantage. Montréal, qui se classe au 7^e rang au pays, affiche les coûts les moins élevés parmi les 30 plus grandes villes (deux millions d'habitants ou plus) du Canada et des États-Unis. Vancouver arrive au 14^e rang et affiche les coûts de location de bureaux les plus élevés. «Pour certains types d'entreprises, les centres régionaux de moindre envergure sont plus abordables», indique Brad Watson, associé chez KPMG au Canada.

Villes canadiennes les plus concurrentielles pour faire des affaires (coûts les plus bas aux plus élevés)

Rang	Ville	Rang	Ville
1	Moncton	9	Windsor-Essex
2	Fredericton	10	Saskatoon
3	Halifax	11	St. John's (T.-N.-L.)
4	Trois-Rivières	12	Toronto
5	Charlottetown	13	Edmonton
6	Québec	14	Vancouver
7	Montréal	15	Prince George
8	Winnipeg	16	Calgary

Source : *Choix concurrentiels 2012*, KPMG



La génération X est-elle coincée entre deux générations?

Selon un rapport de PwC, les membres de la génération X (nés entre 1961 et 1981) perdent du terrain au bureau, même s'ils forment la «majorité silencieuse», soit entre 55 % et 60 % de la population active totale.

Le rapport révèle que de 2008 à 2010, le taux d'avancement des membres de la génération Y (nés entre 1982 et 2000) est resté stable à 20 %, tandis que celui des baby-boomers (nés entre 1943 et 1960) a baissé, passant de 5 % à 3 %. Le taux d'avancement de la génération X a aussi baissé de 11 % à 10 % au cours des années habituellement «marquées par de grandes possibilités de promotion», déplore Philip Hunter de PwC.

Les travailleurs plus âgés quittent plus tard le marché du travail; les jeunes sont avides d'avancement et le potentiel de mécontentement des membres de la génération X est élevé.

CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE

Un travailleur américain sur cinq ne sait pas à quoi ressemble le chef de la direction de l'entreprise où il travaille, d'après un sondage de CareerBuilder mené auprès de 7 000 employés à temps plein. De plus, 68 % des travailleurs ne connaissent pas le chiffre d'affaires annuel de leur entreprise.

L'EFFET MAD MEN?

Après avoir connu une baisse de popularité pendant 20 ans, le titre de «secrétaire» connaît un regain de faveur. D'après un sondage de l'Association internationale des professionnels administratifs mené auprès de 3 300 répondants, 15 % ont un titre ayant le mot «secrétaire», par rapport à 8 % il y a deux ans.

DURABLES ET PROFITABLES

Les banques qui tiennent compte des besoins des personnes et de l'environnement ont des rendements supérieurs, selon la Global Alliance for Banking on Values. De 2007 à 2010, 17 banques «durables» ont eu un rendement (actifs et capitaux propres) supérieur à celui des 29 plus importantes banques au monde.



Faut-il absolument compter chaque bit?

J'étais récemment à 37 000 pieds d'altitude sur un vol d'Air Canada entre San Francisco et Toronto, en train de parler sur Skype avec mon fils, qui est à l'université. Nous avons vérifié si la communication était bien établie; une fois le signal ajusté, la qualité de l'appel vidéo était excellente. Dites adieu à l'un des derniers endroits à l'abri du monde interconnecté!

L'accès Internet sur les vols n'a rien de nouveau. Plusieurs transporteurs aériens offrent le service depuis un certain nombre d'années. Je me suis aperçu, durant ce récent vol, que la qualité et la vitesse de la connexion s'améliorent constamment. Et cela est vrai pour l'ensemble de la bande passante, que ce soit les signaux par satellite (comme c'est le cas dans les avions), par câble, par ligne téléphonique ou au moyen d'appareils sans fil.

Selon le cabinet de recherche IDC, le trafic Internet devrait augmenter de 32 % par année entre 2010 et 2015. Les transmissions se chiffrent actuellement à 46 téraoctets par seconde, et devraient atteindre plus de 200 téraoctets par seconde d'ici 2015. Selon Cisco, le trafic Internet total annuel devrait atteindre 966 exaoctets d'ici 2015.

Certes, ces chiffres perdent toute signification sans interprétation. Disons que nous transmettrons toutes les secondes l'équivalent d'un million de classeurs à quatre tiroirs, remplis de 20 millions de feuilles. Tous les ans, nous enverrons de l'information équivalant au double du nombre de mots dits par l'humanité depuis le début des temps!

À mesure que notre utilisation des systèmes augmentera, des technologies apparaîtront pour assurer la transmission d'énormes quantités de données. Dans un récent communiqué de presse, IBM soulignait qu'elle avait développé le «premier émetteur-récepteur optique parallèle pouvant transférer mille milliards de bits (un téraoctet) d'informations par seconde, soit l'équivalent du téléchargement de 500 films haute définition.»

Comptabilisation de l'infiniment petit

Un jour, nous aurons ce genre de bande passante à la maison et sur nos appareils mobiles. Cela m'amène aux comptables et aux entreprises de services sans fil. Compte tenu des ten-

dances actuelles, pourquoi ces entreprises utilisent-elles un modèle d'affaires qui coûte des millions \$ et qui fait appel à des milliers de comptables pour surveiller les utilisateurs et les facturer chaque fois qu'ils dépassent une limite d'utilisation? J'ai l'impression d'être en conflit permanent avec mon fournisseur de services Internet et sans fil. Notre famille a quatre iPhone. Nous dépensons beaucoup d'argent pour ce service et pour notre connexion Internet à haute vitesse. Chaque fois que nous faisons un changement qui implique un ajustement de la bande passante, les frais augmentent!

Ces entreprises semblent vouloir compter absolument tous les octets, et ce, dans un monde où la capacité de la bande passante augmente. N'économiseraient-elles pas beaucoup d'argent en offrant un simple service à frais fixes qui tienne compte de la réalité d'aujourd'hui? Elles élimineraient une bonne partie de leurs nombreux systèmes TI compliqués, de leur personnel de soutien, de leurs équipes de marketing qui inventent des campagnes complexes basées sur le compte d'octets, et du personnel qui nettoie les dégâts après les inévitables confrontations avec les clients.

L'utilisation et les capacités d'Internet vont continuer d'augmenter à un rythme exponentiel. Toutefois, le secteur qui gère le flux des données considère la comptabilisation individuelle des octets comme un élément essentiel de son plan d'affaires. N'est-ce pas un de ces secteurs où l'on peut remettre en question la nécessité de tout comptabiliser?

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

VOYEZ PAR VOUS-MÊME?

Gogo inflight Internet www.gogoair.com

IBM press release, "Holey Optochip"
www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/37095.wss

Cisco Global Mobile Data forecast
http://newsroom.cisco.com/ekits/Cisco_VNI_Global_Mobile_Data_Traffic_Forecast_2010_2015.pdf

VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

L'ICCA a récemment publié le *Guide à l'intention des parents : Apprendre la gestion financière à nos enfants*, un outil facile à utiliser pour aider les parents à faire l'éducation financière de leurs enfants.

Commandez votre exemplaire dès aujourd'hui à boutiqueCA.ca/apprendrefinanceauxenfants





Enquête 2012 sur les systèmes CRM

Les systèmes de gestion de la relation client (*Customer relationship management* (CRM)) sont désormais largement répandus, et rares sont les organisations qui ne souhaitent pas en implanter un. Ces systèmes visent à améliorer la relation client et couvrent tout le cycle des ventes, du suivi des communications avec les clients jusqu'au service après-vente, en passant par la vente et le marketing. L'enquête de cette année (www.camagazine.com/enqueteCRM2012) indique que la plupart offrent maintenant la gestion tant des clients que des contacts, y compris les fournisseurs ainsi que les sources de recommandations.

Par le passé, les systèmes CRM étaient surtout de grandes applications développées par SAP et Oracle, ce dernier ayant acheté en 2005 le premier fournisseur de systèmes CRM, Siebel. Ces deux sociétés dominent encore le marché, notamment parce que leurs clients recherchent l'intégration avec les progiciels de gestion intégrés (PGI) de ces sociétés, mais Salesforce.com et Microsoft ne sont plus loin derrière. Salesforce.com a été la première à vendre un système CRM utilisant un logiciel-service (SaaS) sur une plateforme d'infonuagique où l'infrastructure du logiciel et les données sont externalisées.

À l'instar des systèmes CRM, le logiciel-service est maintenant courant, et presque tous les fournisseurs essaient de rattraper Salesforce.com. Microsoft est également chef de file, notamment parce qu'elle est la mieux placée pour tirer parti de Microsoft Outlook et des autres produits Microsoft.

Le marché des systèmes CRM connaît une effervescence telle que les fournisseurs investissent leurs fonds de recherche et de développement dans cette technologie et de nouveaux joueurs offrent plus de fonctionnalités et de meilleurs prix. À l'heure actuelle, ce sont le CRM mobile, les réseaux sociaux et la veille stratégique (BI) qui ont la cote.

Le CRM mobile permet d'accéder au système CRM à partir d'un appareil mobile, mais en optimisant l'utilisation du petit écran. Il devrait aussi permettre de travailler sans connexion au système central sur le Web, puis de re-

synchroniser les données en se reconnectant. Les réseaux sociaux comme Facebook et Twitter peuvent servir à attirer des clients ou à sonder l'opinion de la clientèle existante. La veille stratégique consiste quant à elle à transformer les données en information pour faciliter la prise de décisions, et la manne de données contenues dans les CRM devrait générer de l'information valable et analysable.

Les deux problèmes les plus courants des systèmes CRM sont le manque d'intégration avec le PGI et la réticence des utilisateurs à se servir de cette technologie. L'intégration fait le lien entre les contacts et les clients du système CRM et ceux du PGI, mais elle concerne aussi la capacité du système CRM à exécuter des fonctions similaires à celles du module

À l'heure actuelle, ce sont le CRM mobile, les réseaux sociaux et la veille stratégique (BI) qui ont la cote.

de traitement des commandes d'un PGI. Le manque d'intégration est aussi problématique lorsqu'on a besoin de différents systèmes d'information, de gestion de flux des travaux et de sécurité, dont la configuration et l'entretien varient.

Pour résoudre le problème, certains fournisseurs de PGI, comme NetSuite, intègrent un système CRM à leurs solutions, tandis que d'autres offrent plutôt des liens vers les systèmes CRM les plus populaires.

Si les utilisateurs sont réticents à se servir des systèmes CRM, ce n'est pas à cause de la technologie, ni parce que le système n'est pas convivial ou intuitif, mais parce que de nombreux utilisateurs ne veulent pas «perdre» du temps à mettre à jour des systèmes CRM alors qu'ils sont évalués sur d'autres activités. De plus, les systèmes CRM peuvent diminuer l'importance de certaines personnes qui se servent de leurs connaissances comme source de pouvoir.

Comme pour tous nos sondages, nous ne pouvons garantir la justesse des renseignements des fournisseurs, mais nous estimons que les informations trompeuses sont rares, car elles font perdre de la crédibilité aux fournisseurs.

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



La qualité est appréciée de tous

Assurez-vous que votre cabinet dispose des outils pour la mise en place d'un système de contrôle qualité efficace

Le *Manuel d'assurance de la qualité* de l'ICCA est une ressource exhaustive qui vise à aider les cabinets à se conformer aux Normes canadiennes de contrôle qualité, ainsi qu'à concevoir et à élaborer leurs propres manuels de politiques et leurs propres systèmes de contrôle qualité. Il comprend des exemples de manuels d'assurance qualité, des commentaires et des indications sur les objectifs du contrôle qualité, ainsi que des fichiers Word qui vous permettront de personnaliser les exemples de manuels et les outils d'aide, à savoir des lettres de mission, des formulaires et des feuilles de travail.

Mis à jour pour tenir compte des changements découlant de la NCCQ 1 et de la NCA 220!

Pour de plus amples informations,
allez à : boutiqueCA.ca/MAQ-CA

L'ICCA et le CCRC consultent les parties prenantes pour améliorer la qualité de l'audit

Depuis la crise financière mondiale de 2008, des décideurs, des autorités de réglementation, des normalisateurs et d'autres instances dans le monde examinent les changements à apporter au système financier pour en accroître la stabilité de même que réduire le risque systémique.

Cet examen porte notamment sur la qualité de l'audit, comme en témoignent les projets de réforme importante déjà bien avancés menés par la Commission européenne, le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) des États-Unis, le Financial Reporting Council du Royaume-Uni ainsi que l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Ce dernier a d'ailleurs entrepris un projet sur la valorisation du rapport de l'auditeur.

Si on le compare à de nombreux autres pays, le Canada a très bien traversé la crise financière. Il n'a pas connu les faillites bancaires et les autres défaillances du système financier qui ont été à l'origine de bon nombre des modifications du processus d'audit à l'échelle internationale. Toutefois, il ne sera pas épargné par les changements qui se produiront ailleurs dans le monde à ce chapitre.

Les entreprises canadiennes se font chaque jour concurrence sur les marchés financiers internationaux. Des éléments clés du système canadien d'information financière, comme la réglementation des valeurs mobilières et les normes d'audit et de comptabilité, dépendent du contexte international.

Conscients que le Canada n'échappera pas à la réforme mondiale de l'audit, le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC) et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) ont entrepris un processus de recherche et de consultation pour permettre aux parties prenantes clés de discuter et d'établir un point de vue canadien sur les questions d'audit traitées mondialement. «Il s'agit d'une période charnière en ce qui a trait à l'avenir de l'audit. L'ICCA et le CCRC collaborent à ce projet pour faire comprendre et connaître les points de vue

canadiens dans toutes les discussions sur la qualité de l'audit à l'échelle mondiale, qu'elles se tiennent ici ou ailleurs», affirme le président-directeur général de l'ICCA, Kevin Dancey.

La consultation «Amélioration de la qualité de l'audit : un point de vue canadien» permettra d'élaborer une réflexion propre au Canada sur les solutions proposées et de tenter d'influencer les résultats du processus d'amélioration de la qualité de l'audit à l'échelle mondiale.

Pour assurer une coordination et une direction efficaces de cette consultation, un *Comité directeur sur l'amélioration de la qualité de l'audit* (présidé par David Brown, ancien président de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario) a été mis sur pied, de même que trois groupes de travail composés d'experts travaillant auprès de comités d'audit, de normalisa-

La consultation «Amélioration de la qualité de l'audit : un point de vue canadien» permettra d'élaborer une réflexion propre au Canada sur les solutions proposées.

teurs en audit et en certification, d'auditeurs, d'investisseurs, d'autorités de réglementation en valeurs mobilières et de réglementation prudentielle, de préparateurs d'états financiers et de représentants du CCRC et de l'ICCA.

Les groupes de travail se concentreront sur trois aspects précis de la qualité et de la réforme de l'audit examinés partout dans le monde.

Le *Groupe de travail sur le rôle du comité d'audit* se penchera sur les relations hiérarchiques entre les comités d'audit et leurs parties prenantes clés, ainsi que sur l'amélioration et la promotion de l'exercice de l'esprit critique par le comité d'audit et l'auditeur.

Le *Groupe de travail sur le rapport de l'auditeur* s'efforcera d'accroître la valeur informative du rapport de l'auditeur et d'étendre au-delà des états financiers l'association de l'auditeur aux informations fournies par la direction. Les travaux du *Groupe de travail sur l'indépendance de l'auditeur* porteront sur les propositions liées à la nomination et à la rotation des

auditeurs, ainsi qu'aux services hors audit qu'ils fournissent, en vue de rehausser l'indépendance, l'objectivité, l'esprit critique et la qualité de l'audit dans les cabinets.

Des rapports définitifs seront élaborés à l'intention des normalisateurs, des autorités de réglementation et d'autres instances du Canada lorsqu'ils examineront les changements éventuels à apporter pour améliorer la qualité de l'audit, et à l'intention de ceux qui représentent le Canada lors de forums internationaux sur la qualité de l'audit. L'ICCA pourrait aussi utiliser ces rapports dans le but d'élaborer des documents de référence.

Le *Groupe de travail sur le rapport de l'auditeur* et le *Groupe de travail sur l'indépendance de l'auditeur* publieront des documents de consultation dès cet été. De son côté, le *Groupe de travail sur le rôle du comité d'audit* prévoit publier un tel document cet automne.

Pour demeurer à l'affût des occasions de participer et de faire valoir vos opinions dans le cadre du processus de consultation «Amélioration de la qualité de l'audit : un point de vue canadien», visitez le site Web de l'ICCA (www.icca.ca/ameliorationqualiteaudit). Vous y trouverez de plus amples renseignements et des ressources sur le processus.

Nouveaux détails sur le projet de programme d'agrément CPA disponibles sur le site Web de CPA Canada

UN PREMIER SURVOL du projet de programme d'agrément CPA propre au Canada a récemment été publié sur le site Web de CPA Canada.

L'élaboration du programme d'agrément CPA sera une priorité immédiate de l'organisation née de la fusion, qui cherchera, en prenant les meilleurs éléments des programmes existants, à créer le programme d'agrément nécessaire pour former les professionnels comptables canadiens par excellence.

Un schéma de mise en œuvre potentielle du programme de formation professionnelle CPA décrit tous les éléments dont sera

constitué le programme, soit des cours universitaires préalables pour l'admission, un programme de formation professionnelle CPA de deuxième cycle, des examens, dont un examen de synthèse final commun, et une expérience pratique pertinente.

Le site comporte également une section *Questions et réponses* détaillée sur la mise en place et le calendrier, sur les éléments particuliers du programme, sur les modèles d'expérience pratique de même que sur d'autres aspects de l'agrément.

Pour en savoir plus, visitez la section *Programme d'agrément* du site www.CPACanada.ca.

Un barbier riche : une lecture utile aux conseillers de PME

LES CLIENTS DE CONSEILLERS de PME leur demandent souvent des conseils de base en matière de planification financière personnelle. Mais comment prodiguer de tels conseils quand le degré de littératie financière de chacun est différent? Comment vulgariser des notions de finances personnelles qui posent problème à certains clients?

David Chilton a trouvé un moyen d'y parvenir au moyen de ses livres à succès intitulés *Un barbier riche* (*The Wealthy Barber*) et *Le retour du barbier riche* (*The Wealthy Barber Returns*).

Les participants au Colloque national de l'ICCA pour les conseillers de PME 2012 pourront l'entendre présenter sa méthode et lui poser des questions afin d'obtenir des conseils sur la façon de communiquer pour être facilement compris des clients.

En plus de la séance donnée par David Chilton, le colloque comprendra également des séances sur les faits nouveaux en matière de normalisation et de fiscalité, sur les pratiques les plus avancées en TI et en gestion de cabinet pour favoriser l'optimisation des efficacités, sur la planification

de la relève et sur les conseils à donner aux organismes sans but lucratif. Des séances seront également données sur des sujets qui intéresseront la nouvelle génération d'associés.

Le Colloque national de l'ICCA pour les conseillers de PME 2012 aura lieu du 8 au 10 août 2012, à Halifax (Nouvelle-Écosse).

Pour de plus amples informations ou pour vous inscrire, visitez le www.cpd.cica.ca/SMEAdvisors.

NOUVELLE ÉDITION

TAXATION AT DEATH: A PRACTITIONER'S GUIDE

GRACE CHOW, CA, FCCA, FTIHK, TEP ET MICHAEL CADESKY, B.S.C., M.B.A., F.C.A., TEP



Trouvez rapidement des réponses à vos questions essentielles liées à la production d'une déclaration de revenus d'un contribuable décédé et apprenez des stratégies de planification importantes à adopter à la suite d'un décès.

N° DE COMMANDE 985103 93 \$

Couverture souple, env. 480 pages, avril 2012
978-0-7798-5103-4

Frais de port et de manutention en sus. Nos prix sont modifiables sans préavis et sont assujettis aux taxes applicables.

PÉRIODE D'ESSAI SANS RISQUES DE 30 JOURS

Commandez en ligne au www.carswell.com

Numéro sans frais : 1-800-387-5164 ou de Toronto au : 416-609-3800

CARSWELL®



THOMSON REUTERS

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Partie I	
Modifications concernant la date de basculement aux IFRS pour les sociétés d'investissement et les entreprises à tarifs réglementés	mars et mai 2012
Modifications d'IAS 32 et d'IFRS 7 concernant la compensation d'actifs financiers et de passifs financiers	mai 2012
Modification d'IFRS 1 concernant les prêts publics	mai 2012
Modifications d'IFRS 9 et d'IFRS 7 concernant la date d'entrée en vigueur obligatoire d'IFRS 9	mai 2012
Parties II et III	
Modifications concernant l'application initiale des normes	mars 2012
Partie IV	
Modifications concernant les régimes d'avantages sociaux	mai 2012
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Améliorations à apporter au Manuel	mars 2012
Modifications découlant de l'adoption du chapitre SP 3450	mars et mai 2012
DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 juin 2012)	
Comptabilité	Date limite pour commentaires
ES Améliorations 2012 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé	le 1 ^{er} juin 2012
ESI Cycle 2010-2012 d'améliorations des IFRS	le 5 septembre 2012
Audit et certification	
AC Plan de l'IAASB pour l'examen de la mise en œuvre des Normes internationales d'audit (ISA) clarifiées	le 7 septembre 2012

À VENIR

Normes nouvelles ou révisées	NCMC 3410 : Missions de certification des bilans des gaz à effet de serre Révision des normes NCA 315 et NCA 610 : Utilisation des travaux des auditeurs internes
Documents de consultation	Rapports de l'auditeur (Appel à commentaires du CNAC) Consentement de l'auditeur à l'utilisation de son rapport dans un document de placement (Exposé-sondage du CNAC) Opérations entre apparentés (Exposé-sondage du CCSP)

Légende

AC – Appel à commentaires

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS

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

Toutes les réponses sur l'application des normes sous un seul onglet

Le site Web remanié de l'ICCA comprend une nouvelle section «Application des normes» visant à aider les membres à mettre en œuvre les nouvelles normes de comptabilité, d'audit et de certification. Accessible sous l'onglet du même nom, cette section offre une vaste gamme de ressources sur les nouvelles normes d'information financière et de certification pour les entreprises à capital ouvert, les entreprises à capital fermé ainsi que pour les organismes sans but lucratif du secteur privé.

«Les normes de comptabilité et les normes d'audit ont fait l'objet d'importants changements au cours des dernières années, indique Gordon Beal CA, directeur, Orientation et soutien. L'ICCA s'emploie à aider les membres, notamment ceux qui travaillent au sein de cabinets et d'organisations de petites et de moyennes tailles, à s'adapter à ces changements. Cette nouvelle section de notre site Web propose des ressources de l'ICCA et d'autres sources crédibles, afin d'aider les membres à comprendre les détails de l'application des nouvelles normes.»

La section «Application des normes» regroupe une gamme croissante de webinaires, d'indications, d'événements et de documents de formation afin d'aider les membres à appli-

quer les normes. On y retrouve bon nombre des ressources qui se trouvaient sur l'ancien site Web *Normes canadiennes en transition*.

Visitez le www.icca.ca/Applicationdesnormes pour obtenir de plus amples renseignements.

Le bulletin *Alerte info* de l'ICCA : pour demeurer au fait des nouvelles IFRS

L'ICCA a lancé le bulletin *Alerte info* pour vous aider à demeurer au courant des Normes internationales d'information financière (IFRS) nouvelles et révisées.

Chacun de ces bulletins traite avec concision d'une norme particulière ainsi que des principaux changements dont elle a fait l'objet, pour aider le lecteur à en déterminer les incidences possibles.

Principalement à l'intention des petites entités et pouvant être téléchargés gratuitement, les bulletins *Alerte info* de l'ICCA sont offerts sur le site www.icca.ca/Alerteinfo, où se trouvent aussi des liens vers d'autres ressources (www.icca.ca/champs-dexpertise/reporting-and-capital-markets/bulletins-alerte-info-et-ressources-sur-les-ifrs/index.aspx).



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

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

Depuis que Stephen Wetmore occupe le fauteuil de chef de la direction du détaillant Canadian Tire, il fait vraiment vibrer le tiroir-caisse.

Canadian TIRE

»»» sur les Par Paul Brent
chapeaux de roues

EN MARS 2010, dans le cadre de sa tournée nationale inaugurale, le nouveau chef de la direction de la Société Canadian Tire, Stephen Wetmore, a rencontré George Vallance, propriétaire d'un magasin Canadian Tire de Langley (Colombie-Britannique), en compagnie d'autres marchands de l'Ouest canadien.

M. Wetmore a alors évoqué la nécessité, pour Canadian Tire et son réseau de marchands-proprétaires indépendants, d'établir entre eux une relation moins compliquée et plus cordiale pour assurer leur survie face à des concurrents comme Walmart et Home Depot. Le nouveau chef de la direction, qui, en tant que membre du conseil d'administration durant des années, a eu une vue d'ensemble de l'entreprise, a visé juste lorsqu'il a fait valoir que la chaîne s'était diversifiée à un point tel que ses

Photographe : EDWARD GAJDEL



Stephen Wetmore a consacré les trois dernières années à rénover Canadian Tire, ce qui s'est rapidement reflété dans les résultats financiers.



Stephen Wetmore a déjà remanié la haute direction deux ou trois fois, il a simplifié la structure hiérarchique et mis en place des systèmes permettant d'identifier et de combler les nombreux retards de l'entreprise.

clients ne savaient plus trop bien où elle se situait. Il a promis qu'en recentrant l'entreprise, il serait aussi exigeant envers sa propre équipe qu'il le serait envers les marchands.

Rassembleur et diplomate

Pendant le repas qui a suivi la réunion, le nouveau patron a réellement démontré ses talents de rassembleur. «Il était d'une franchise remarquable. Des marchands de partout au pays ont livré le même témoignage», raconte George Vallance, lui-même membre du conseil d'administration. «Tout le monde a vu qu'il avait réellement une bonne connaissance des rouages de l'entreprise, surtout pour quelqu'un qui ne vient pas du secteur du commerce de détail.»

Le chef de la direction d'une entreprise comme Canadian Tire doit posséder des qualités uniques de motivateur puisqu'il doit traiter avec plus de 400 marchands indépendants qui sont propriétaires et gestionnaires de leur magasin. Comme il s'agit davantage d'associés que d'employés, il faut les convaincre d'apporter les changements requis, et non leur en donner l'ordre.

De toute évidence, Stephen Wetmore, CA de 59 ans et ancien vice-président de Bell Canada, a établi avec ses marchands une relation exceptionnelle qui aurait fait l'envie de ses prédécesseurs. «Au cours de mes vingt ans chez Canadian Tire, je n'ai jamais vu d'aussi bonnes relations avec les marchands», ajoute George Vallance.

En plus d'améliorer les relations avec les marchands, M. Wetmore a entrepris de nombreux autres projets pour Canadian Tire.

Ce géant des grandes surfaces regroupe désormais les magasins de vêtements Mark's Work Wearhouse (L'Équipeur), près de 90 magasins de pièces d'automobiles PartSource et une banque à charte qui a émis plus de cinq millions de cartes de crédit Canadian Tire, représentant plus du tiers du bénéfice annuel, sans compter l'acquisition, en 2011, du Groupe Forzani Ltée de Calgary au montant de 771 millions \$, quelque 500 magasins d'articles de sport portant des bannières telles que Sports Experts, Sport Chek et Athletes World. La Société Canadian Tire compte maintenant plus de 1 700 points de vente et postes d'essence dans l'ensemble du pays et son personnel totalise maintenant 68 000 personnes.

M. Wetmore a consacré les trois dernières années à rénover Canadian Tire, qui a obtenu des résultats records en 2011. En 2009, alors que les consommateurs réduisaient leurs dépenses à cause de la récession, la société avait enregistré des profits de seulement 335 millions \$ et son plus faible résultat par action en quatre ans.

En 2011, son bénéfice a bondi à 467 millions \$, soit 5 % de plus que l'année précédente, en plus de constituer le bénéfice le plus élevé de son histoire. En outre, son chiffre d'affaires a augmenté de 12 % pour s'établir à 11,6 milliards \$. Cette progression s'explique notamment par l'inclusion des résultats du Groupe Forzani (maintenant FGL Sports) pour une partie de l'exercice.

Néanmoins, si l'on exclut Forzani, les ventes au détail ont tout de même augmenté de 6,6 % pour l'exercice. Comment Stephen Wetmore s'y est-il pris?

Redoutable compétiteur

Derrière le calme apparent de ce natif du Nouveau-Brunswick (N.B.), se cache un compétiteur redoutable ainsi qu'un dirigeant qui n'hésite pas à faire des changements organisationnels et stratégiques majeurs. «C'est un leader naturel», témoigne Maureen Sabia, présidente du conseil de Canadian Tire et administratrice de longue date, qui a siégé pendant six ans au conseil avec lui. «Il remet en cause le statu quo avec une finesse et une politesse extraordinaires, et avec beaucoup d'honnêteté.»

M. Wetmore a déjà remanié la haute direction deux ou trois fois, il a simplifié la structure hiérarchique et mis en place des systèmes permettant d'identifier et de combler les nombreux retards de l'entreprise. Sans brandir la tronçonneuse, il a tout de même effectué des coupes importantes. «J'ai défait et refait des choses de façon à avoir dix ou onze subordonnés directs, ce qui m'assure une réelle participation dans l'entreprise», explique-t-il. Auparavant, le chef de la direction était en contact direct avec la moitié moins de cadres, surtout des présidents à la tête de leur propre exploitation (points de vente, services financiers, chaîne de magasins, etc.).

M. Wetmore a aussi tenté de regrouper certaines activités. «Notre programme d'assistance routière était géré par les services financiers, un autre dirigeant s'occupait de notre secteur de pièces automobiles, et PartSource était dirigé par une autre personne. Nous avions cinq dirigeants dans le secteur automobile au lieu d'un seul.»

Le nouveau chef de la direction s'est également attaqué au problème des délais de commercialisation. En moyenne, Canadian Tire prenait 14 mois entre l'identification d'un produit et son entrée en magasin. Ses principaux concurrents le faisaient généralement en 8 mois. Cet écart lamentable a été réduit de 40 % grâce à l'introduction de meilleurs systèmes d'information et à une meilleure perception du moment opportun. En raison de la croissance de l'entreprise et de la réorganisation interne menée par M. Wetmore, y compris certains changements apportés à la présentation des bénéfices, les analystes financiers se plaignent du fait qu'il est désormais plus difficile de déterminer le rendement des différentes divisions.

En entendant ces plaintes, le chef de la direction redevient comptable : «S'ils maîtrisaient mieux les chiffres, ils comprendraient qu'ils obtiennent plus d'informations qu'avant; c'est ce que nous tentons de leur expliquer. Depuis l'intégration des fonctions administratives, il est impossible de produire des données propres à chaque bannière comme la société le faisait dans le passé.»

La formation de CA de Stephen Wetmore vient enrichir ses capacités de haut dirigeant. «C'est un CA plutôt atypique», dit

Eugene Roman, qui a travaillé avec lui chez Bell à titre de président du groupe Systèmes et technologie. «Il examine les états financiers avec les yeux d'un leader et demande toujours à son équipe de regarder au-delà des chiffres.» M. Wetmore dit qu'il n'aurait pas pu choisir une meilleure profession pour commencer sa carrière, et que les années où il a travaillé à temps plein comme CA lui ont permis d'examiner les rouages de centaines d'entreprises. Toutefois, il laisse maintenant les questions comptables à son chef des finances qui a récemment fait passer la société aux IFRS.

Il ne néglige pas les chiffres pour autant. Par exemple, il a remplacé les régimes de rémunération des 260 principaux dirigeants de la société (qui étaient payés en fonction des résultats globaux de l'entreprise) par une rémunération fondée sur le rendement individuel par rapport à des objectifs établis.

«Je crois que notre culture a bien changé, et que les étoiles montantes ont désormais la chance de montrer ce qu'elles valent, affirme le CA. Toutefois, lorsque les contributions des cadres ne sont pas à la hauteur, ils doivent apporter les correctifs nécessaires ou céder leur place. Leur salaire est élevé et ils doivent donc performer. C'est ce que veulent les actionnaires.»

M. Wetmore a lui-même de bonnes raisons de faire avancer l'entreprise : son salaire annuel compte pour 1,25 million \$ dans l'ensemble de sa rémunération, alors que le reste est versé sous forme de primes au rendement et d'options sur actions. En 2011, il a reçu un total de 6 620 572 \$, ce qui en fait l'un des chefs de la direction les mieux payés au Canada.

Gamin prometteur

Ce n'est pas mal pour un gamin de Campbellton (N.-B.), dernier d'une famille de quatre garçons, dont le père travaillait dans le secteur de la construction. Dès son enfance, M. Wetmore avait déjà de l'ambition. Il avait d'abord envisagé une carrière en médecine, mais a finalement opté pour l'administration.

Après l'obtention de son diplôme de l'Université Acadia en 1976, il est entré au service de Coopers & Lybrand à Saint John, et a obtenu le titre de CA en 1979. Quelques années plus tard, il dirigeait l'équipe d'audit pour McCain Foods Ltd., le plus important client du cabinet.

Après sept ans chez Coopers et chez Price Waterhouse, M. Wetmore a été engagé par la société pharmaceutique Scotia Holdings PLC. Un an plus tard, il a accepté un poste au sein de cette entreprise en Angleterre, où il s'est installé avec son épouse Jann. C'est là qu'il a acquis ses remarquables compétences de dirigeant sous le mentorat du président du conseil de Scotia, Sir Ian Morrow, ce comptable agréé et consultant en gestion connu comme le «médecin des entreprises» et à qui l'on attribue le redressement de Rolls-Royce.

«C'est Sir Ian qui m'a obligé à décider si je voulais rester en finance ou passer dans le secteur de l'exploitation», se souvient M. Wetmore. Il a donc opté pour l'exploitation, puis a gravi les échelons jusqu'au poste de directeur général.

En 1993, Stephen Wetmore est revenu au Canada avec sa femme et leur fille. Il a obtenu le poste de chef des finances puis celui de président d'Air Atlantic, un transporteur régional. Il a guidé

CTRL

Logiciels de gestion pour professionnels®

PRENEZ LE CONTRÔLE DE VOTRE GESTION

Logiciels de gestion intégrée
pour des services professionnels
qui se distinguent



Projet

Gestion de projets et de services professionnels



Dossier

CRM, gestion d'interventions et de documents



Finance

Comptabilité, paie et gestion financière



Clinique

Gestion de dossiers patients, facturation et rendez-vous



Produit

Gestion d'inventaire, de commandes et de produits



Smigg

Personnalisation d'interface et gestion de la sécurité

3650 boul. Wilfrid-Hamel, Québec (Québec) G1P 2J2

Sans frais : 1 800 463.2875

www.ctrl.com

l'entreprise tout au long du processus de sa faillite et de sa vente à CanJet, la société mère. En 1998, il est devenu président et chef de la direction de NewTel Enterprises Inc. (Terre-Neuve), peu avant que démarre le projet de fusion des entreprises de téléphonie des provinces atlantiques. En 1999, il a été choisi pour diriger la nouvelle entité issue de cette fusion, Aliant Inc.

Lorsque Bell Canada a augmenté sa participation dans l'entreprise à plus de 50 % à la fin de la même année, les hauts dirigeants de Bell ont remarqué Stephen Wetmore, qui était encore relativement inconnu sur Bay Street. «Croyez-moi, cela va changer», avait prêté en 2001, Charlie White, l'ancien président du conseil d'Aliant.

De 2002 à 2008, le futur chef de la direction de Canadian Tire a assumé des rôles de plus en plus importants dans la haute direction de Bell, et certains le destinaient à remplacer Michael Sabia à la tête de la plus grande entreprise de télécommunications du pays. On lui a cependant préféré George Cope, l'ancien chef de la direction de Telus, ce qui a mené à son arrivée chez Canadian Tire, dont il était membre du conseil d'administration depuis 2003.

Une journée au pas de charge

Dans son rôle actuel, M. Wetmore donne le ton chez Canadian Tire en axant le travail sur l'excellence. Sa journée commence normalement à 6 h 15, et elle ne se termine jamais avant 19 h. «Nous commençons les réunions un peu plus tôt qu'avant», mentionne-t-il avec un demi-sourire.

QU'EN PENSE MARTHA?

En qualité de chef de la direction de Canadian Tire, Stephen Wetmore doit satisfaire plusieurs interlocuteurs : les clients, les employés, les actionnaires et les centaines de marchands indépendants qui possèdent et exploitent les magasins dans l'ensemble du pays.

Puis il y a Martha Billes.

Fille d'A.J. Billes, cofondateur de Canadian Tire, elle a enlevé, en 1997, le contrôle de l'entreprise à ses deux frères, David et Fred. Elle était une héritière improbable, ses deux frères ayant été préparés pour succéder à leur père, tandis qu'elle devait assumer un rôle secondaire. Elle est l'une des femmes les plus riches du Canada et elle fuit la publicité. Elle a le dernier mot sur les décisions touchant Canadian Tire puisqu'elle détient 60 % des droits de vote. Elle suit de près ses intérêts.

Membre du conseil ayant siégé le plus longtemps (32 ans), elle est aussi la seule personne au conseil à porter le nom de Billes, outre son fils Owen, propriétaire d'un magasin Canadian Tire à Welland (Ontario).

Malgré la participation majoritaire de Martha Billes dans l'entreprise, Stephen Wetmore affirme que celle-ci n'exerce pas d'influence indue sur le conseil d'administration. «Le conseil est très indépendant et nous prenons les décisions dans le meilleur intérêt des actionnaires et de l'entreprise. Martha n'interfère jamais à cet égard, ajoute-t-il. Je ne parle pas plus à Martha qu'aux autres membres du conseil.» — P B

Son ami Mike Bishop, qui travaillait avec lui chez Coopers, se rappelle que M. Wetmore a établi un record d'heures supplémentaires pour un stagiaire. «Personne ne travaillait autant que lui. Il avait une éthique professionnelle incroyable», déclare-t-il, précisant qu'outre son énergie, il possède une intelligence vive et de grandes qualités de leader. «Ses aptitudes en relations humaines sont extraordinaires».

Le chef de la direction de Canadian Tire est aussi très accessible. Les directeurs qui souhaitent lui parler en personne pourront souvent le trouver à l'extérieur de la tour Canadian Tire sur Yonge Street, à Toronto, grillant une cigarette.

À l'époque de Bell, il était réputé pour entraîner ses collègues dehors, tant les fumeurs que les non-fumeurs, afin de discuter d'idées ou de problèmes. Pour motiver encore plus le personnel, il distribuait aux cadres des ouvrages sur les affaires et la gestion. «Je laisse traîner quelques livres et je leur recommande de les lire, dit-il. C'est ma façon d'obtenir le meilleur de chacun.»

Qui n'avance pas recule

Stephen Wetmore semble certes en mesure de faire tourner l'entreprise à plein régime, mais de nouvelles menaces surgissent continuellement pour cette célèbre entreprise canadienne qui compte déjà 90 ans d'existence.

Ces menaces peuvent être bien évidentes, comme l'arrivée imminente des magasins Target, ou plus subtiles, comme l'émergence des commerces en ligne de pneus qui ont soutiré 75 millions \$ de ventes annuelles aux vendeurs existants sans ouvrir un seul emplacement au Canada.

Dans un secteur où ceux qui n'avancent pas se laissent distancer par la concurrence, Canadian Tire se prépare à vendre des appareils électroménagers, comme des réfrigérateurs, dans ses magasins.

De plus, la Société a réduit son marketing destiné aux femmes pour revenir à sa clientèle masculine d'origine, et met à l'essai un nouveau programme de fidélisation qui pourrait entraîner la disparition des fameux dollars Canadian Tire.

«Comme je l'ai mentionné aux marchands à notre congrès de l'an dernier, il faut passer à l'attaque. Ceux qui ne jouent que défensivement vont perdre», déclare M. Wetmore.

George Vallance, qui à titre de marchand et de membre du conseil possède un point de vue privilégié, prévoit que M. Wetmore poursuivra cette transformation rapide de l'entreprise, autrefois réputée pour sa lenteur. «Il sait ce qu'il veut, il travaille extrêmement fort pour y arriver et il entend rallier tout le monde à sa cause.»

La feuille de route de Stephen Wetmore en tant que chef de la direction facilite l'acceptation de nouveaux projets par le conseil, affirme M. Vallance. «Les résultats qu'il obtient font en sorte qu'on lui fait vraiment confiance et qu'on lui accorde donc beaucoup de liberté.»

Paul Brent est journaliste et rédacteur à Toronto.

CONTACT CLIENTS

Le *Registre personnel des frais d'automobile* est un outil pratique et efficient de fidélisation et de prospection de clientèle. Personnalisez ce carnet de poche en y faisant inscrire la raison sociale et les coordonnées de votre cabinet, ce qui vous aidera à établir un contact avec de nouveaux clients et à rappeler à vos clients actuels les services à valeur ajoutée que vous leur offrez, en tant que CA.

Le Registre personnel des frais d'automobile

Aidez vos clients à faire un suivi complet et exact des dépenses engagées pour leur véhicule en vue d'appuyer leurs déductions fiscales.

Vendu en lots de 50 exemplaires

Jusqu'au 15 juillet, obtenez un rabais de 50 % sur le prix habituel de la personnalisation de la page couverture*!



Le Registre personnel des frais d'automobile constitue un apport précieux à tout programme de prospection et de fidélisation de clientèle!

* Vous pouvez faire personnaliser la page couverture du *Registre personnel des frais d'automobile* en y indiquant la raison sociale et les coordonnées de votre cabinet. Commandez vos registres personnalisés avant le 15 juillet 2012 et obtenez un rabais de 50 % sur le prix habituel de la personnalisation. Vous devez commander un minimum de 100 exemplaires. Les commandes seront expédiées en octobre 2012. Nous vous invitons à ouvrir une session sur la boutiqueCA.ca pour profiter du tarif préférentiel.

Pour obtenir des renseignements sur la personnalisation, communiquez avec un représentant au **1-855-769-0905**.

Pour commander, visitez la **boutiqueCA.ca/RPA**



Il y a un an, nombre d'entreprises prenaient le virage IFRS. Dérapages contrôlés, glissements très progressifs... Quelques entreprises témoignent.

Notes de passage

Par Robert Colapinto

À QUOI RESSEMBLAIENT LES PREMIERS RAPPORTS FINANCIERS

en IFRS présentés par les entreprises canadiennes pour le premier trimestre terminé le 31 mars 2011? Les lacunes les plus frappantes, selon la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO), tenaient surtout à des rapprochements exigés par IFRS 1 manquants, à l'omission de l'état des variations des capitaux propres et à des états de la situation financière d'ouverture en IFRS absents.

On aurait pu s'inquiéter, mais les rapports des deuxième et troisième trimestres étaient déjà mieux et comportaient les informations exigées sur le passage aux IFRS, qui constitue sans doute le changement ayant le plus grand

illustration : MICHELLE THOMPSON

impact sur la façon dont les sociétés cotées canadiennes interprètent et évaluent leur performance financière.

Un basculement plutôt réussi

Atteindre la transparence et la comparabilité à l'échelle quasi mondiale est un défi de taille et on s'attendait à quelques pépins et erreurs. Or, de l'avis des autorités de réglementation et des observateurs avertis, il semble que ce grand basculement se soit plutôt bien passé. L'amélioration continue et l'interprétation adéquate de ce référentiel presque entièrement fondé sur des principes se poursuivent, tandis que les entreprises cherchent à trouver le bon équilibre entre jugement éclairé et conformité aux IFRS.

Pour de nombreuses entreprises ayant une obligation d'information du public (EOIP), les dernières heures du passage aux IFRS ont été frénétiques. «L'ampleur réelle du travail d'identification des

parfois été forcés d'ajuster nos lunettes comptables et d'examiner de plus près quelle méthode comptable conviendrait le mieux à la réalité économique. Nous avons parfois consacré beaucoup de ressources à rendre conformes aux IFRS des montants hors trésorerie moins importants pour la compréhension de notre entreprise.»

Karim Jamal croit qu'il importe de dégager de ces nouvelles mesures les indicateurs clés que sont la performance et la valeur d'une entreprise. «Or, on se retrouve avec une avalanche de mots qui risque malheureusement d'embrouiller l'information», croit-il.

Avant les IFRS, Pengrowth appliquait la méthode de la capitalisation du coût entier adoptée depuis longtemps par le secteur et suivant laquelle les coûts d'exploration, d'acquisition et de mise en valeur étaient cumulés pour les gisements d'un pays donné, et l'épuisement et la dépréciation étaient déterminés sur une base consolidée. Cependant, cette méthode n'est pas conforme

«La somme de travail qu'a nécessitée la transition a été considérable.

Nous avons parfois été forcés d'ajuster nos lunettes comptables et d'examiner de plus près quelle méthode comptable conviendrait le mieux.»

nouvelles exigences en matière de comptabilisation, d'évaluation et d'informations à fournir n'a pu être appréciée que lorsque les EOIP s'y sont attaquées», dit Karim Jamal, FCA, président du département de la comptabilité, des opérations et des systèmes d'information de l'École de commerce de l'Université de l'Alberta (qui dirige aussi la rubrique Formation de *CAmagazine*). «Dans l'ensemble, c'est très positif de voir aussi peu de confusion dans les états intermédiaires et annuels. Je n'ai pas entendu parler de problèmes sérieux.»

Si ce n'est des préoccupations (et des plaintes) au sujet de la quantité d'explications désormais exigées par la conformité aux IFRS, les autorités de réglementation estiment que les EOIP s'adaptent aux nouvelles normes.

De fait, la CVMO s'est dite généralement satisfaite des résultats, et ses critiques au sujet du premier trimestre de 2011 portaient davantage sur l'omission d'informations que sur des éléments clés de l'évaluation. Néanmoins, la CVMO a rapidement indiqué que les informations manquantes étaient essentielles. «Nous avons très vite examiné les rapports du T1», explique Kelly Gorman, directrice adjointe des finances d'entreprise à la CVMO. «Nous avons précisé les informations que nous attendions sur le passage aux IFRS un bon trois ans avant le basculement officiel. Nous voulions que les émetteurs préparent les investisseurs aux changements qui allaient toucher leurs états financiers. Il semble que nombre d'entre eux n'aient pas compris le message.»

L'expérience de Pengrowth

L'entreprise pétrogazière Pengrowth Energy Corp., à Calgary, voulant éviter ces ratés, est passée aux IFRS dès le printemps 2008. Jeff Dashkin, ancien analyste financier principal de l'entreprise et coordonnateur du projet IFRS, aujourd'hui conseiller, Recherche comptable, chez Cenovus Energy, tenait à ce que Pengrowth se conforme à ce qui se révélerait parfois un lourd processus. «La somme de travail qu'a nécessitée la transition a été considérable, dit-il. Nous avons

aux IFRS, qui exigent une capitalisation plus détaillée des actifs. «Nous savions que nous aurions à modifier considérablement notre façon de regrouper les coûts, de déterminer l'épuisement et d'effectuer les tests de dépréciation», explique Jeff Dashkin. Ce fut une tâche colossale.

Si les nouveaux adoptants du secteur pétrogazier n'avaient pas été exemptés de ces applications rétrospectives détaillées, leurs rapports auraient été, non pas volumineux, mais monumentaux. «Les IFRS abordent un très vaste spectre de questions comptables couvrant des secteurs d'activité tellement différents, mentionne Karim Jamal. Pour le moment, pendant que nous débrouillons l'écheveau, les exceptions, les exemptions, les options et les retraitements rétrospectifs s'accumuleront. Tout ce que je peux dire, c'est "bonne lecture!"»

Du côté des banques

Du simple fait de sa taille et de l'ampleur de ses activités, la Banque Royale ne risque pas de préparer des rapports en IFRS faciles à lire. Comme toutes les banques, la RBC a un exercice atypique qui prend fin en octobre, et a elle présenté ses premiers états financiers trimestriels en IFRS le 31 janvier.

Janice Fukakusa, chef de l'administration et chef des finances, a l'impression que la banque évolue dans ce nouvel environnement depuis des années. La RBC exerce ses activités dans plus de 50 pays et elle dresse ses états financiers selon les PCGR du Canada, ceux des États-Unis et les IFRS depuis 2011. «Nous avons trouvé utile que d'autres émetteurs se lancent avant nous, même s'ils évoluent dans des secteurs d'activité différents. La Banque a ainsi pu voir la réaction du marché, c'est-à-dire l'acceptation éventuelle de la part des investisseurs et les questions posées par ces derniers.»

Ron Salole, vice-président, Normalisation à l'ICCA, considère que les banques s'en sont finalement très bien tirées avec leurs informations en IFRS. «Aucune n'a atteint la perfection, mais

nous sommes plus que satisfaits du résultat, vu leur gigantisme et l'apport de modifications importantes à deux normes sur les instruments financiers qui ont très certainement affecté leurs systèmes.» Il rappelle qu'il y a moins de dix ans, il n'y avait aucune norme pour aider à rationaliser nombre d'opérations financières. «Les dérivés et autres instruments exotiques n'existaient pas. Nous tentons donc, grâce aux IFRS, de nous mettre au diapason du monde des affaires, et c'est tout un défi.»

Le plan de transition de la RBC a consisté à préparer un scénario qui permettrait aux parties prenantes et aux analystes de comprendre à la fois l'évaluation et la gestion de la performance. «La conversion n'était pas uniquement affaire d'information financière et de notes, explique M^{me} Fukakusa. Il a fallu aussi examiner l'incidence des changements apportés aux règles comptables et aux méthodes d'évaluation sur la gestion et les mesures de la performance qui ne figurent pas nécessairement dans les informations financières parce qu'elles sont plus détaillées. En fait, poursuit-elle, lorsqu'une norme comptable est modifiée, les chiffres changent mais l'entreprise reste la même. Il se peut que les bénéfices soient plus élevés et que le bilan soit surévalué, mais c'est la même entreprise au fil des exercices. Il importe donc de signaler tous les écarts.»

Selon John Hughes, conseiller en information financière à Toronto et auteur de *IFRS Literacy: Understanding the New Financial Statements*, le passage aux IFRS pendant la crise économique a été bénéfique en un sens, parce qu'il a permis de détourner l'énergie et l'attention. «Je crois que le processus a forcé les grandes EOIP à

remettre en question leurs principes d'évaluation fondamentaux, la volatilité et le risque, affirme-t-il. Le moment était bien choisi dans le contexte d'une période où la confiance des parties prenantes était une importante préoccupation.»

John Hughes a entrepris, avec l'ICCA, un examen de la mise en œuvre des IFRS, car l'ICCA veut comprendre l'incidence du basculement sur les cultures et processus d'information financière des entreprises. La plupart des sociétés interrogées dans le cadre de cet examen ont trouvé la transition difficile, mais peu d'entre elles font état d'ajustements importants des systèmes internes occasionnés par la conformité aux nouvelles normes. «Toutes semblent être au fait des modifications nécessaires et des choix à faire», dit-il.

L'expérience de Potash

Comme ce référentiel permet davantage de choix de méthodes comptables fondés sur le jugement de l'entreprise, il est essentiel, pour l'efficacité de la mise en œuvre des IFRS, de faire connaître les raisons qui ont motivé ces choix, explique Joanne Boyes, directrice principale de l'information d'entreprise et de la conformité chez PotashCorp, à Saskatoon. «Dès le début du processus de transition en 2007, nous avons fait comprendre au marché les incidences quantitatives et qualitatives possibles du passage aux IFRS en 2011.»

L'an dernier, PotashCorp, qui se distingue chaque année lors du Concours des meilleurs rapports d'entreprises, a de nouveau présenté un rapport annuel exposant clairement les modifications comptables apportées et leurs effets sur les états financiers et sur



Recommandé par 9 clients sur 10.

“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non seulement quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,
Administration régionale des Aéroports



Robert Half®

1.800.803.8367

roberthalf.ca

© 2011 Robert Half. 0310-9005

LES AUTRES NOUVELLES NORMES : LES NCECF

La décision de Piston Ring Service d'adopter les nouvelles Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF) s'explique en un mot : convivialité.

«Heureusement, nous avons pu échapper aux IFRS», indique Jeff Morton, FCA, qui est directeur financier du distributeur de pièces de rechange établi à Winnipeg. «Je cherche du financement, et le modèle des NCECF n'empêche en rien l'accès aux capitaux.»

Au 1^{er} janvier 2011, les entreprises à capital fermé avaient deux choix : opter pour les NCECF ou adopter les IFRS, comme les entreprises ayant une obligation d'information du public (EOIP) tenues par le Conseil des normes comptables du Canada (CNC) de passer des normes canadiennes existantes aux IFRS.

Sachant que les états financiers préparés selon les NCECF serviraient particulièrement aux prêteurs et aux autres utilisateurs, le CNC a créé un référentiel permettant à ces utilisateurs de bien évaluer la solvabilité des entreprises à capital fermé et leur capacité d'assurer le service de la dette. Jusqu'ici, il semble que les entreprises sans obligation d'information du public préfèrent se conformer aux obligations d'information et d'évaluation plus simples des NCECF.

«Ce ne sont pas seulement les prêteurs qui nous importent, dit M. Morton. Nous sommes une petite entreprise et nous nous inquiétons des coûts liés au temps, à la main-d'œuvre et autres qu'auraient occasionnés de lourdes obligations d'information.»

De fait, l'introduction des IFRS pour les sociétés ouvertes, entrées en vigueur en même temps que les NCECF le 1^{er} janvier 2011, a fait craindre que les mêmes obligations d'information complexes et lourdes s'appliquent aussi aux entreprises ayant très peu de comptes à rendre, selon M. Morton. «J'ai la chair de poule en pensant seulement à la tâche écrasante qui incombe aux sociétés ayant une OIP.»

Selon John Barraclough, vice-président adjoint au crédit chez Maxium Financial Services de Richmond Hill (Ontario), le passage aux NCECF visait à créer un équilibre coûts-avantages pour les préparateurs et les prêteurs, ainsi que des documents financiers pratiques et libres d'informations inutiles masquant l'état de santé et la viabilité véritable d'une entreprise à la recherche de financement. «Un prêteur qui trouve que les informations sont incomplètes même si elles respectent les NCECF n'a qu'à appeler le client et à lui demander des informations supplémentaires sur un élément ou un autre, ou des précisions au sujet d'un écart étonnant par rapport à l'exercice précédent. C'est plus efficace que de devoir passer à travers un rapport volumineux en IFRS.»

Ayant siégé au comité consultatif sur les NCECF auprès du CNC, M. Barraclough croit que la diversité des membres du comité, soit des professionnels des milieux de la comptabilité et du prêt, a contribué à la création de normes bien adaptées à la pratique.

Les prêteurs étaient d'accord avec les professionnels de la comptabilité qui souhaitaient que les sociétés aient davantage de choix en matière de méthodes comptables faisant une part au jugement, à l'instar de ce que permettent les IFRS, qui sont axées sur les principes.

Le CNC et l'ICCA ont pu assurer aux prêteurs que des mécanismes régulateurs rigoureux étaient en place pour garantir le respect de la lettre et de l'esprit des directives des NCECF. «Quant à nous, nous avons expliqué aux professionnels de la comptabilité ce que nous souhaitions et, surtout, comment nous abordions généralement un jeu d'états financiers, ajoute M. Barraclough. En général, nous tentons d'abord de déterminer si l'entreprise est rentable. Nous commençons par examiner l'état des résultats, pour nous renseigner sur la performance, et plus précisément sur les changements négatifs, la stabilité et la constance. Nous passons ensuite au bilan et jetons un coup d'œil aux capitaux propres par rapport à la dette, puis nous parcourons rapidement l'état des flux de trésorerie pour voir la provenance et l'utilisation des fonds. Enfin, nous regardons les notes. Nous allons ainsi à l'essentiel. Il nous faut en général une quinzaine de minutes pour nous faire une idée de la viabilité de l'entreprise. Et c'est précisément ce que nous permettent les nouvelles NCECF. C'est une victoire sur toute la ligne pour les préparateurs!»

«En matière d'élaboration des normes d'information financière pour les entités canadiennes, le mandat du CNC, la décision d'offrir un ensemble de normes proprement canadiennes aux entreprises à capital fermé signifie que quelque deux millions d'entités ont un choix à faire», explique pour sa part Rebecca Villmann, directrice de projets auprès du CNC, qui a travaillé à la mise en œuvre des IFRS ces sept dernières années. «Nous avons voulu créer, à l'intention des entreprises à capital fermé et de leurs parties prenantes, des normes qui soient fiables, compréhensibles et qui inspirent confiance aux utilisateurs d'états financiers. Il semble que ce soit un succès. La principale «zone grise» concerne les plus grandes entreprises à capital fermé, qui hésitent peut-être entre les IFRS ou les NCECF. Ce n'est pas tant la pertinence de l'information présentée qui pose problème, mais le fait que ces entreprises veulent que leurs rapports financiers soient comparables à ceux de leurs concurrents qui appliquent les IFRS.»

La situation était différente pour Tony Chin, directeur financier de North West Geomatics Ltd., de Calgary, qui a dû réfléchir à la question. «Nous nous sommes interrogés sur la comparabilité et la transparence, explique-t-il. Je me suis aussi demandé comment les NCECF seraient perçues par d'éventuels utilisateurs à l'étranger qui pourraient examiner nos états financiers.»

North West offre des services spécialisés de photographie numérique et de cartographie par laser aériennes dans de nombreux pays. Elle pourrait éventuellement se tourner vers les marchés mondiaux qui utilisent les IFRS pour obtenir du financement. «Cependant, après avoir examiné la situation, il est apparu que l'adoption des IFRS était à la fois inutile et trop coûteuse.»

Si des entreprises comme North West songent à se procurer du financement à l'étranger ou prévoient procéder à un premier appel public à l'épargne (PAPE), ou encore si leurs concurrents appliquent les IFRS, celles-ci pourraient représenter une meilleure solution. «S'il existe différents référentiels, c'est surtout parce que le CNC reconnaît qu'un ensemble donné de normes ne convient pas nécessairement à toutes les entreprises,» dit Rebecca Villmann. —RC

l'entreprise. «Au final, les incidences étaient négligeables. Mais si ce n'était pas le cas, demande Joanne Boyes, comment les parties prenantes le sauraient-elles? Nous nous sommes efforcés de préparer des rapports intermédiaires en IFRS en gardant en tête que ces rapports seraient nouveaux pour les utilisateurs.»

Potash a voulu présenter des états financiers qui expliquaient les modifications liées au passage aux IFRS plutôt que de laisser aux parties prenantes et aux analystes même les mieux informés le fardeau de les interpréter. «Comme l'ont demandé les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, nous avons présenté tous les chiffres comparatifs des exercices antérieurs et nous avons pris soin de distinguer les écarts découlant de l'application des IFRS.»

Anthony Scilipoti, CA, CPA, vice-président directeur chez Veritas Investment Research Corp. à Toronto et membre du Conseil des normes comptables (CNC), considère que les nouvelles normes ne garantissent nullement que les entreprises présentent bien toutes les informations pertinentes.

«Si les informations suivant les anciens PCGR du Canada n'étaient pas adéquates, les informations en IFRS ne le seront pas davantage, précise-t-il. On a placé la barre plus haut, mais les IFRS laissent de la latitude quant aux informations à fournir. Elles sont davantage axées sur des principes, de telle sorte que les entreprises d'un même secteur, et plus encore de différents pays, peuvent porter des jugements comptables différents qui risquent de mener à des résultats très différents. *Cependant*, les règles sur les informations à fournir sont très prescriptives. C'est dans la qualité des explica-

tions données que tout se joue. Impossible d'analyser et d'évaluer ce qui s'est amélioré ou ce qui a empiré au sein d'une entreprise sans ces informations. L'évaluation des rapports du premier trimestre de 2011 faite par la CVMO était troublante, fait ressortir M. Scilipoti. Certaines des premières tentatives ne valaient rien, mais c'était principalement dû à la course folle à laquelle il a fallu se livrer pour respecter l'échéance et à la confusion qui régnait sur un référentiel qui ne cesse d'évoluer.»

De fait, les normalisateurs et les associations sectorielles planchent encore sur des projets comme la comptabilisation des produits, les contrats de location, la juste valeur, la consolidation et les partenariats. Les plaintes les plus souvent entendues dans le cadre de l'examen que mène l'ICCA portent sur le fait qu'il reste encore de nouvelles normes à créer. «On observe, chez la plupart de ces sociétés émettrices, un sentiment de lassitude à l'égard des IFRS, explique John Hughes. La comptabilité fait partie du quotidien des entreprises, mais elles veulent retourner à leurs activités.»

Karim Jamal conseille la patience. «Il y a eu toutes sortes d'erreurs, des omissions et de la confusion, mais le processus a aussi donné d'excellents résultats. Souhaitons que dans deux ans, on ait tiré suffisamment d'oreilles et que tous s'y retrouvent avec le nouveau système, dit-il en riant. En comptabilité, il n'y a pas de demi-mesures. La tergiversation, les compromis et la conciliation sont le prix du changement. Il faut simplement en tenir compte.»

Robert Colapinto est un rédacteur pigiste établi à Toronto.



Montrez aux investisseurs que vous n'avez rien à cacher.

Participez au Concours des meilleurs rapports d'entreprise

Imaginez : votre rapport d'entreprise examiné aussi minutieusement que vos bagages à l'aéroport! Voilà exactement ce qui arrive lorsque vous vous inscrivez au Concours des meilleurs rapports d'entreprise. Pourquoi y participer? Parce que les investisseurs attendent des meilleures organisations canadiennes qu'elles présentent des informations exactes et transparentes et qu'elles n'aient pas peur de se mesurer à leurs concurrents. Prêt à faire le saut? Inscrivez-vous dès maintenant à www.icca.ca/cmre. Soyez sans crainte, il n'y aura pas de fouille!



Commanditaires :



RR DONNELLEY

La bombe à retardement successorale

Un gel successoral peut être très utile, à condition de s'inscrire dans un plan d'ensemble qui tient compte des objectifs familiaux



La plupart des entrepreneurs cherchent à minimiser leur impôt, et le gel successoral peut être une bonne stratégie pour gérer le fardeau fiscal associé à la propriété d'une entreprise propre.

Cependant, lorsqu'un gel ne s'inscrit pas dans un plan général pour la famille et l'entreprise, il peut exposer la famille à de nombreux soucis.

Par nature, le gel successoral donne lieu à des changements de propriété (qui détient quoi) au sein de l'entreprise familiale. Ces changements ont des implications souvent négligées pour la famille. En outre, même si le gel limite le passif fiscal potentiel du propriétaire de l'entreprise, lorsque le paiement de cet impôt n'a pas été planifié, la famille peut être confrontée à une véritable bombe à retardement.

Qu'est-ce que le gel successoral?

Le gel successoral comprend en général le transfert d'un bien qui peut prendre de la valeur contre un bien à valeur fixe (d'où le terme «gel»). Pour le propriétaire d'une entreprise prospère, le processus comprend souvent l'échange (en reportant l'impôt) d'actions ordinaires, ou de croissance, de l'entreprise contre des actions privilégiées d'une valeur fixe reposant sur la valeur de l'entreprise à ce moment.

De nouvelles actions ordinaires sont alors émises à l'intention des successeurs (comme des membres de la famille), soit directement, soit par l'entremise d'une fiducie familiale. Ces nouvelles actions peuvent être émises à une valeur symbolique puisque la valeur de l'entreprise est alors reflétée dans les actions faisant l'objet du gel. La génération sortante n'a donc pas cédé la valeur qu'elle avait, car cette valeur est seulement gelée.

Selon la nouvelle structure de propriété, la croissance future revient à la relève. Afin d'éviter des problèmes éventuels à la famille, le gel doit s'inscrire dans un plan englobant la famille et l'entreprise.

Étapes du plan

La première étape consiste à dresser un portrait détaillé des intérêts commerciaux, du patrimoine et de la famille elle-même, de sa situation financière et de ses particularités, y compris une description de ses objectifs pour l'entreprise, autres que l'économie d'impôt. Si les objectifs de la génération sortante diffèrent de ceux de la relève, il vaut mieux le découvrir rapidement.

Il arrive que les successeurs ne soient pas au courant du gel et qu'ils apprennent des années plus tard qu'ils sont les bénéficiaires d'une fiducie qui détient des actions de l'entreprise familiale. Cette situation peut être une source de problèmes lorsque les successeurs se mettent à exercer leurs droits d'actionnaires. S'ils ne prennent pas le temps de s'informer des plans de la famille, ils peuvent avoir du mal à comprendre le rôle du gel successoral à l'égard de l'entreprise et de leurs finances personnelles ou des effets réels de ce gel pour eux.

Une autre étape importante consiste à déterminer si la génération sortante peut se permettre un gel. Il arrive souvent que, des années plus tard, elle découvre qu'elle a limité son passif fiscal et la croissance de son patrimoine. On voit donc des parents manquant de liquidités qui doivent demander à leurs enfants de partager leur part.

Un plan global doit contenir un plan financier qui décrit les besoins de la génération sortante, ainsi que les ressources nécessaires au maintien de son train de vie courant et futur. Les membres de cette génération ont-ils amassé un capital suffisant qui leur permettra de faire ce qu'ils veulent pour eux-mêmes, leur famille ou leur collectivité? Si la réponse à cette question clé est «non» ou «peut-être», un gel partiel est à envisager.

Il est possible de structurer l'opération de façon à ce que la génération sortante ait encore la possibilité de profiter de la croissance future si les circonstances venaient à changer. Par exemple, elle pourrait être bénéficiaire de la fiducie familiale qui détiendra les nouvelles actions ordinaires.

En plus des revenus nécessaires à la génération sortante, le plan financier doit indiquer la source et le type de revenus futurs, tout en tenant compte de l'efficacité fiscale et de l'adéquation des sources. Dans la majorité des cas, l'entreprise est la principale, voire la seule source de revenu des propriétaires. Ces derniers contrôlent leur entreprise et la considèrent comme une source de liquidités.

En fin d'exercice, les écritures de journal et les déclarations fiscales reflètent les fonds qu'ils ont retirés. Il est donc important de savoir comment le gel successoral affectera leur capacité de recevoir un revenu de l'entreprise. Recevront-ils des dividendes des actions faisant l'objet du gel? Si oui, dans quelles circonstances et pour quel montant? Auront-ils toujours droit à un salaire? Les nouveaux copropriétaires (leurs enfants et les conjoints de ceux-ci) auront-ils leur mot à dire sur ces revenus? Si ces questions importantes ne sont pas réglées, il se peut que la génération sortante se sente insécure sur le plan financier.

Gel successoral et plan de relève

L'absence d'un plan de relève pour l'entreprise peut avoir des conséquences importantes dans le cas d'un gel successoral. Des membres de la famille deviennent propriétaires de l'entreprise, soit directement, soit à titre de bénéficiaires d'une fiducie familiale, et le gel risque de changer le paysage familial.

Il ne faut pas confondre gel successoral et plan de relève. La famille doit se demander si les nouveaux propriétaires participeront à la gestion et à l'exploitation de l'entreprise, et comment ils le feront. En fait, le plan de changement de propriété doit identifier les personnes qui auront des responsabilités dans l'entreprise, en conformité avec les objectifs de la famille à cet égard.

Et que se passera-t-il si les nouveaux propriétaires ne remplissent pas bien leur rôle, s'ils meurent ou si leur mariage est instable? Quels sont les droits et responsabilités des nouveaux actionnaires en qualité de propriétaires? Est-ce que la génération sortante continuera de participer à l'exploitation et à la gestion de l'entreprise, et quel est le plan de transition à cet égard? Cette génération conserve-t-elle le contrôle de l'entreprise? Les réponses

Le gel successoral donne lieu à des changements de propriété [...] au sein de l'entreprise familiale. Ces changements ont des implications souvent négligées.

à ces questions seront très utiles à la famille, en vue de l'établissement d'un plan de transmission d'entreprise parallèlement au gel.

Le plan global doit aussi prévoir l'intégration du gel dans un plan successoral bien établi. Souvent, le plan successoral est incomplet ou ne reflète pas bien les changements de propriétaires.

Il arrive aussi qu'il ne traite pas de la question critique de l'avenir de l'entreprise, et des actions faisant l'objet du gel en cas de décès ou d'invalidité des membres de la génération sortante.

Il arrive souvent que des testaments prévoient une répartition générale du patrimoine entre les enfants, sans préciser qui devrait recevoir les intérêts commerciaux. Les parents ont-ils vraiment l'intention de léguer leurs actions à tous les enfants, même si certains ne travaillent pas dans l'entreprise? Et quelles seront les conséquences pour les enfants qui travaillent dans l'entreprise? Devront-ils racheter les parts de leurs frères et sœurs, et comment pourront-ils le faire? Il pourrait être plus avantageux pour la famille d'analyser attentivement les biens faisant partie du patrimoine et de léguer aux autres enfants des biens de valeur équivalente à ceux de l'entreprise ou encore le produit d'une assurance vie.

Si le plan successoral prévoit le legs des actions à certains des enfants plutôt qu'à tous, qui acquittera les impôts connexes? Le gel ne fait que limiter le passif fiscal, il ne l'élimine pas. Si cette question n'est pas réglée, tous les bénéficiaires résiduels de la succession, y compris les enfants qui ne travaillent pas dans l'entreprise, devront assumer le fardeau fiscal. Cette situation peut paraître injuste et être contraire à l'intention de la génération sortante. C'est alors que l'assurance vie peut être d'un grand secours.

Si une fiducie familiale est créée pour la détention des actions ordinaires de l'entreprise, le plan doit prévoir ce qu'il adviendra de

la fiducie et des actions qu'elle détient au décès des membres de la génération sortante. Souvent, l'acte de fiducie ne contient aucune disposition à cet égard, laissant aux fiduciaires le soin de décider.

Dans d'autres cas, les dispositions indiquent simplement qu'à la liquidation de la fiducie, les actions doivent être distribuées également entre les enfants, qu'ils travaillent ou non dans l'entreprise. Parfois, les dispositions indiquent précisément qui obtient les actions et quand, ce qui établit un lien important entre le gel successoral et le plan successoral.

D'autres fiducies contiennent des dispositions qui confèrent à une personne le pouvoir de désigner, au moyen d'un autre document (y compris le testament), qui recevra les actions lors de la liquidation de la fiducie. Divers choix sont possibles, mais ce qu'il faut retenir, c'est que le plan global doit prévoir ce qu'il adviendra de la fiducie et des actions qu'elle détient.

Convention entre actionnaires

La convention entre actionnaires peut être un élément clé du plan de relève et du plan successoral. Souvent, on pense qu'une telle convention n'est pas nécessaire pour les entreprises familiales, mais c'est tout le contraire.

Elle est particulièrement cruciale, car les dynamiques familiales peuvent donner lieu à des situations très complexes. La convention doit comprendre une clause de rachat au décès pour la génération sortante, mais aussi pour les successeurs qui détiennent maintenant une participation dans l'entreprise.

Obligations fiscales

Et qu'en est-il de l'autre bombe à retardement, les impôts? Comme on l'a mentionné, le gel limite le passif fiscal du propriétaire de l'entreprise, mais ne l'élimine pas. Souvent, aucun plan n'est prévu concernant le paiement ou la minimisation des impôts et les ressources qui pourront y être consacrées.

Omettre un tel plan revient à prendre un énorme engagement financier sans savoir comment on va l'honorer. Il en résultera peut-être un stress financier qui amènera des membres de la famille à vendre sous pression des actifs sans l'accord des autres.

En raison de la fixation ou du gel de la valeur, l'impôt à payer un jour sur les actions, lors de leur vente ou du décès de leur détenteur, peut être estimé. Cet impôt risque d'être considérable pour de nombreux propriétaires d'entreprise. Ils sont partis de presque rien et le prix de base de leurs actions est peu élevé, mais ils ont bâti une entreprise rentable. Donc, nonobstant le gel, le gain en capital et l'impôt à payer sont considérables.

Réduction d'impôt et assurances

Il importe d'abord de déterminer si des mesures peuvent être prises pour réduire l'impôt. Par exemple, certains membres de la famille pourraient utiliser la déduction pour gains en capital relativement à leurs actions.

Il faut donc se demander si les actions sont actuellement admissibles à cette déduction et si des mesures devraient être prises pour utiliser la déduction afin d'augmenter le prix de base des actions,

surtout si celles-ci risquent de n'être plus admissibles à une telle déduction à l'avenir. Il s'agit là d'une planification essentielle en vue de la retraite et de la vente ou du décès.

On voit de plus en plus de cas où les actifs sont vendus par l'entreprise (toujours détenue par la génération sortante), qui investit le produit de la vente dans des biens immobiliers et d'autres actifs hors exploitation. On ne peut alors plus utiliser la déduction pour gains en capital pour réduire l'impôt, puisque les actions ne sont plus admissibles à une telle déduction.

Il faut aussi examiner les autres actifs qui pourraient servir à payer l'impôt et évaluer la liquidité des ressources familiales. Souvent, comme la majorité des actifs est rattachée à l'entreprise, le recours à l'assurance vie peut résoudre d'importants problèmes. En effet, celle-ci peut procurer des liquidités pour payer l'impôt, accroître la succession et permettre de léguer une juste part aux membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise.

De plus, il est possible de diminuer l'impôt global à payer lorsque l'entreprise est propriétaire de la police. Le produit de l'assurance vie peut fournir les liquidités nécessaires au paiement

La première étape consiste à dresser un portrait détaillé des intérêts commerciaux, du patrimoine et de la famille, de sa situation financière et de ses particularités.

de l'impôt, et permettre à la société d'éviter la vente d'actifs et le paiement d'impôt supplémentaire sur cette vente.

Le crédit au compte de dividende en capital généré par le produit d'assurance vie peut servir à réduire l'impôt à payer sur le retrait de biens par la succession et/ou les bénéficiaires. Par conséquent, il ne faut surtout pas négliger d'envisager le recours à l'assurance dans le plan global et de présenter à la famille l'information requise pour faire des choix éclairés.

Exemple d'André et de Suzanne

Dans la soixantaine avancée, André et Suzanne sont en affaires depuis plus de 40 ans. Ils ont décelé d'éventuels conflits entre leurs trois enfants et veulent les prévenir.

Au fil des ans, ils ont cumulé des actifs substantiels et possèdent une société de portefeuille qui détient des placements immobiliers et autres, en plus d'une deuxième société qui détient leurs activités d'exploitation. Ils se font du souci au sujet de l'impôt que devra payer leur succession. Ils savent que leur fardeau fiscal éventuel augmente à mesure qu'augmentent leurs intérêts commerciaux.

Seule leur fille travaille dans l'entreprise à titre de dirigeante et ils désirent lui transmettre l'entreprise. Ils croyaient avoir un plan visant le transfert de l'entreprise à leur fille à leur décès, puisque dans leur testament, ils lui léguaient les actions de l'entreprise.

Dans ce scénario, ils ont oublié qu'ils ne détiennent pas directement les actions de cette entreprise. Les actions doivent être transférées par la société de portefeuille, et non par leur succession personnelle. Cette situation donnerait lieu à une double imposition.

L'impôt devrait être payé sur la valeur de l'entreprise à leur décès, en raison de la disposition présumée au décès des actions

Poser les questions difficiles, c'est bien. Y répondre, c'est encore mieux.

**En matière de gouvernance d'entreprise,
chaque décision compte.**

Voilà pourquoi, à l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), nous sommes à l'avant-garde en matière d'élaboration de pratiques d'excellence qui sont décisives pour votre entreprise. Qu'il s'agisse de surveillance des risques, de passage aux IFRS ou de rémunération des dirigeants, notre leadership et notre aide peuvent faire toute la différence. Les Comptables agréés du Canada possèdent l'expertise nécessaire pour vous aider à faire de chaque décision la meilleure.

Visitez le www.icca.ca/csrg





Une voix pour les femmes dans la profession

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

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

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

qu'ils détenaient, y compris la valeur de l'entreprise. En outre, l'impôt devrait être payé une autre fois, lors du transfert des actions à leur fille par la société de portefeuille, puisqu'il s'agit d'un transfert entre parties liées, présumé avoir eu lieu à la juste valeur marchande. Pour compliquer encore plus la situation, l'impôt devrait être assumé par la succession, ce qui viendrait diminuer la part restante des deux autres enfants.

Le plan financier préparé dans le cadre d'un plan global de transmission du patrimoine a révélé que le couple pouvait se permettre une stratégie de gel.

André et Suzanne ont donc restructuré la société et ils ont procédé à un gel successoral, ce qui leur a permis de détenir directement l'entreprise en exploitation pour l'inclure dans leur plan successoral, et de limiter leur passif fiscal. Cependant, ils veulent aussi éviter aux enfants les problèmes liés au paiement de l'impôt. Plusieurs choix s'offrent à eux.

Grâce à un portrait financier complet, il leur est possible d'évaluer les autres ressources dont ils disposent et la liquidité de ces actifs. Comme leurs placements immobiliers ne sont pas très liquides, ils veulent éviter une vente à rabais pour acquitter l'impôt. Il en va de même pour l'entreprise.

Ils ont envisagé le recours à un fonds d'amortissement, dans lequel des sommes seraient déposées chaque année en vue du paiement de l'impôt, et la souscription d'une assurance vie. En fin de compte, ils ont opté pour une police d'assurance vie permanente conjointe, payable au dernier décès et détenue par la société de portefeuille, ce qui permettrait un financement par des liquidités à faible taux d'imposition et éviterait au couple de réduire son train de vie. En plus de fournir des liquidités, l'assurance vie et le compte de dividende en capital créé au sein de la société de portefeuille permettront à la famille de réduire considérablement son fardeau fiscal global.

André et Suzanne doivent prévoir dans leur plan successoral une convention entre actionnaires indiquant clairement que le produit de l'assurance vie doit servir au rachat des actions au décès du dernier d'entre eux. Ils transmettront l'entreprise à leur fille tout en préservant leur patrimoine. Ils pourront ainsi être justes envers les deux autres enfants et minimiser les conflits potentiels.

Bien que le gel successoral puisse représenter une stratégie très utile pour gérer le fardeau fiscal, il est important qu'il s'ins-

crive dans un plan global. Et surtout, cette stratégie ne doit pas créer plus de problèmes qu'elle n'en résout!

Lisa Collins, QC, TEP, et Aileen Collings, CA, CFP, TEP, sont cofondatrices de *Sustainable Family Wealth Partners Inc.*, une société établie à Victoria (Colombie-Britannique).

Elles offrent des services de planification du patrimoine familial et des services PrimePlus aux entreprises familiales.

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



Finances et Affaires

Tous les meilleurs outils à votre portée

La section «Champs d'expertise» du nouveau site icca.ca offre de l'information complète, objective et utile pour vous aider à réussir dans les domaines suivants :

- Audit et certification
- Finance d'entreprise
- Finance et gestion
- Littératie financière
- Juricomptabilité
- Gouvernance, stratégie et gestion des risques
- Information financière et marchés financiers
- Petits et moyens cabinets
- Durabilité
- Fiscalité

Des outils pertinents, fiables et pratiques.

Rendez-vous à www.icca.ca/champs-dexpertise dès aujourd'hui.



La rotation remise en question

La rotation des cabinets d'audit risque-t-elle d'amenuiser l'indépendance que le législateur veut accroître?

L'indépendance, l'objectivité et l'esprit critique des auditeurs sont nécessaires au bon fonctionnement des marchés financiers. Afin de maximiser cette indépendance, les autorités de réglementation de l'Union européenne et des États-Unis ont proposé la rotation obligatoire des cabinets d'audit dans des exposés-sondages publiés au milieu de 2011.

Les effets possibles des procédures liées au choix et à la nomination des auditeurs constituent depuis longtemps une source de préoccupation quant à l'indépendance et à l'objectivité réelles ou apparentes de ceux-ci (voir par exemple Mautz et Sharaf, 1961).

L'accroissement de cette indépendance apparente ou réelle représente un objectif louable des pouvoirs publics. Toutefois, les recherches universitaires et l'expérience donnent à penser que les tentatives visant à accroître cette indépendance par une rotation obligatoire des cabinets d'audit pourraient avoir des conséquences imprévues et

indésirables. Les pouvoirs publics auraient donc avantage à faire preuve de prudence et à tenir compte d'un juste équilibre à atteindre.

La qualité de l'audit est fonction de l'indépendance de l'auditeur, mais aussi de nombreux autres facteurs, dont la qualité des normes comptables, la formation comptable, l'expertise de l'auditeur, les comités d'audit, la gouvernance d'entreprise, la discipline et la responsabilité de l'auditeur. Les tentatives visant à mettre de l'avant certaines de ces caractéristiques souhaitables ont souvent un effet négatif sur d'autres. Du coup, l'audit parfait devient un rêve impossible à réaliser. Les pouvoirs publics devraient donc viser la meilleure qualité d'audit possible plutôt que de se concentrer sur un sous-ensemble de facteurs déterminant la qualité de l'audit.

Les recherches actuelles nous amènent à conclure que, malgré son attrait indéniable, la rotation obligatoire des cabinets d'audit serait une mauvaise stratégie. Un tel changement pourrait nuire à l'indépendance de l'auditeur, affaiblir l'expertise en audit et miner la gouvernance d'entreprise.



RYAN SNOOK

Rotation et objectivité

La proposition de rotation obligatoire de l'auditeur se fonde sur l'impression qu'elle favorise une plus grande objectivité parce que de nouveaux membres du cabinet ou de nouveaux cabinets ne sont pas affectés par les jugements, les compromis et les relations passées. Un nouvel auditeur peut jeter un regard neuf sur l'information et soulever des questions passées inaperçues ou non réglées antérieurement.

Des recherches universitaires montrent en effet que de nouveaux auditeurs peuvent mieux cerner les problèmes, modifier leurs jugements et discuter de questions lorsqu'ils ne se sont pas personnellement liés par des décisions antérieures (voir l'article de Tan, *Journal of Accounting Research*, p. 113 à 135, printemps 1995).

Si l'idée de jeter un regard neuf sur des questions omises par l'auditeur en poste ou réglées incorrectement au profit du client milite en faveur de la rotation, l'imposition d'une rotation obligatoire n'exclut pas la possibilité que des questions importantes échappent à l'attention des nouveaux auditeurs ou soient réglées incorrectement au profit du client. D'autres aspects du marché de l'audit pourraient aussi compromettre les avantages potentiels de la rotation de l'auditeur.

Une étude récente de Fiolleau et al. (2010) montre que même si les règlements exigent que les auditeurs soient nommés par le comité d'audit de la société cliente, la direction joue un rôle important, voire dominant dans le processus. La rotation obligatoire forcera les auditeurs attirés et les auditeurs potentiels à se livrer une guerre d'enchères tous les deux ou trois ans.

La faiblesse du pouvoir de marché des cabinets d'audit par rapport au pouvoir de leurs clients est telle qu'au moment de soumissionner pour un mandat, les cabinets en lice se battent entre eux pour convaincre la direction et son comité d'audit de leur engagement, de la qualité de leurs services, de leur affinité avec la culture de l'entreprise et de leur aptitude à répondre aux besoins.

Dans ce contexte, chaque exercice de sélection d'un cabinet d'audit est propice, d'une part, à la recherche d'avis favorables par les clients, et d'autre part, à la sous-enchère, à des démonstrations de fidélité et à l'établissement de relations intéressées par les auditeurs.

Nombre des comportements que la rotation obligatoire proposée vise à décourager chez les auditeurs se trouvent alors exacerbés lorsque le cabinet d'audit participe à des «concours de beauté» pour décrocher des missions.

Bien que la concurrence entre les auditeurs soit suffisante pour que la rotation des auditeurs aboutisse à des guerres d'enchères, il est moins certain que cette concurrence aboutisse à un véritable regard neuf sur l'information.

Dans leur étude de 2010, Fiolleau et al. présentent leurs observations sur les conséquences de la concentration du marché de l'audit dans les mains des quatre grands cabinets internationaux.

La plupart des gros clients reçoivent déjà un service ou un autre de chacun de ces cabinets. Si l'un de ceux-ci audite le client, les trois autres lui fournissent souvent une pléiade de services-conseils en fiscalité, en évaluation, etc. Ce mélange de missions permanentes et de relations préexistantes entre la plupart des grandes sociétés

et les quatre grands cabinets fait en sorte qu'il est peu probable que la rotation obligatoire débouche sur une nouvelle façon de voir l'information.

Dans l'étude qu'il a réalisée sur le sujet, le General Accounting Office (GAO) des États-Unis a estimé que les coûts d'un audit initial grimperaient de plus de 20 % (certaines études européennes vont même jusqu'à 40 %), sans compter les coûts engagés par le comité d'audit et la direction pour l'appel d'offres.

Enfin, soulignant que la question de la familiarité se pose dans le cas des personnes et non des cabinets (par exemple, l'associé responsable de la mission et le directeur financier), le GAO estime qu'une grande partie des avantages liés au fait d'avoir un regard neuf peuvent être obtenus grâce à la rotation de l'associé ou d'un autre membre de haut niveau de l'équipe de mission.

Comme la rotation des associés est déjà obligatoire, il est peu probable que celle des cabinets d'audit s'accompagne d'avantages supplémentaires importants, surtout si l'on tient compte des coûts considérables d'une telle rotation. La rotation obligatoire des cabinets d'audit accroîtrait également la fréquence des «concours de beauté» qui nuisent à l'indépendance de l'auditeur.

Les pouvoirs publics devraient viser la meilleure qualité d'audit possible plutôt que de se concentrer sur un sous-ensemble de facteurs déterminant la qualité de l'audit.

Rotation et expertise

Les recherches universitaires démontrent que la rotation obligatoire des cabinets d'audit nuira à l'expertise de l'auditeur.

Un document de réflexion du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) indique que l'auditeur risque davantage de ne pas détecter les fraudes dans une nouvelle mission (voir aussi l'article de St. Pierre et Anderson dans *The Accounting Review*, p. 242 à 263, vol. 59(2), 1984). D'autres études, comme celle de Myers et al., (voir *The Accounting Review*, p. 779 à 799, vol. 78, juillet 2003), montrent que la qualité des chiffres comptables s'améliore au fil de la durée des mandats, et l'expertise sectorielle de l'auditeur est essentielle pour juger de la pertinence des charges comptabilisées par régularisation (voir Craswell et al., *Journal of Accounting and Economics*, p. 297 à 322, décembre 1995). Ces résultats indiquent donc que la rotation obligatoire des auditeurs pourrait nuire à l'accroissement de l'expertise et compromettre la qualité de l'audit.

Les PCGR tendent à faire en sorte que la direction indique aux investisseurs comment elle exploite l'entreprise. La rotation des auditeurs tous les deux ou trois ans nuirait à leur compréhension des activités des clients.

L'étude de Fiolleau et al. révèle que même les quatre grands cabinets n'ont pas une expertise suffisamment approfondie pour servir les grandes entreprises de tous les secteurs d'activité à l'extérieur des principaux centres d'affaires comme Toronto, Montréal, Calgary et Vancouver. Les clients dont le siège social se trouve dans de plus petites villes ont souvent de la difficulté à trouver des spécialistes sectoriels dans les bureaux locaux.

Améliorer la qualité de l'audit

La qualité de l'audit ne dépend pas uniquement de l'auditeur. Les PCGR applicables ont aussi une incidence importante sur celle-ci.

Au cours des dernières décennies, l'International Accounting Standards Board (IASB) et le Financial Accounting Standards Board (FASB) ont élaboré des normes qui accordent moins d'importance à l'auditabilité qu'à l'évaluation à la valeur de marché, quelle que soit la liquidité du marché. Ils ont aussi adopté une pratique consistant à rédiger des normes détaillées en vue d'éliminer les lacunes, mais, ce faisant, ils en ont créé d'autres. Par exemple, la manière dont Enron a exploité la règle sur les entités ad hoc il y a une dizaine d'années et celle dont les cabinets de services financiers ont utilisé les règles sur la pension sur titres («Repo 105») lors de la récente crise démontrent que la rédaction de règles détaillées peut aboutir à la présentation d'informations inadéquates.

Ce type de normes place les auditeurs dans une position difficile par rapport aux gestionnaires d'entreprise. Le changement d'orientation des PCGR en faveur de la «comptabilisation à la juste valeur» est un facteur important qui nuit à la qualité de l'audit.

Il est peu probable que la rotation des auditeurs permette d'améliorer la qualité de l'audit alors que la qualité de l'information comptable sous-jacente est douteuse. Au contraire, elle aura pour effet de créer plus d'occasions, pour des clients décidés, de se lancer à la recherche d'un avis favorable sans devoir congédier leurs auditeurs.

Abolir un précieux signal d'alarme

Lorsque la presse financière rapporte que la société X, auditée par le cabinet Y depuis une vingtaine d'années, a remplacé ses auditeurs, elle attire l'attention des investisseurs et des autorités de réglementation. La rotation obligatoire des auditeurs proposée par le PCAOB banalisera un tel changement et réduira l'importance de ce signal, ce qui nuira à la qualité de l'audit.

Faire passer le marketing avant le contenu

La rotation obligatoire amènera les cabinets d'audit à consacrer plus de ressources à la recherche de clients potentiels. Cela entraînera une réduction des effectifs affectés aux travaux de corroboration dans les audits ou une hausse des honoraires. Les compétences en matière de présentation et de marketing prendront de la valeur par rapport aux compétences techniques en comptabilité et en audit.

Susciter la confusion

Les auditeurs travaillent dans un contexte économique et social complexe. Ils doivent à la fois répondre aux besoins de la direction et réagir aux incitatifs économiques.

Il doit donc y avoir un équilibre entre ces derniers, d'une part, et les incitatifs qui émanent des comités d'audit, des associés de référence, du bureau national, du service du contentieux, des PCGR et des pratiques sectorielles de même que des inspections menées par le PCAOB ou le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC), d'autre part.

Dans certains pays, l'audit est réalisé conjointement par deux cabinets, ce qui fait qu'un cabinet d'audit peut difficilement faire un travail uniforme dans les audits qu'il mène dans différents

pays, compte tenu de la coordination complexe requise entre les cabinets. Par exemple, des fraudes comme celles qui ont touché l'entreprise Parmalat n'ont pu être détectées en raison de l'absence de continuité de l'auditeur et de la présence de cabinets multiples.

L'ajout d'acteurs et d'incitatifs complexifie les structures d'incitation, donne lieu à des frictions interpersonnelles et risque d'avoir des conséquences non souhaitées parce que la reddition de comptes et l'autorité se trouvent diluées entre plusieurs acteurs, ce qui accroît le risque moral et le risque de confusion. La rotation obligatoire risque d'ajouter au problème.

Piètre mesure

En conclusion, la rotation des cabinets d'audit constitue un piètre moyen de renforcer l'indépendance, surtout dans le contexte où les auditeurs sont nommés par le comité d'audit des entreprises avec la participation de la direction. Les avantages potentiels de la rotation seront vraisemblablement annulés en grande partie par les inconvénients liés au processus d'embauche des auditeurs.

La rotation nuit en fait à la qualité de l'audit en favorisant la recherche d'opinions favorables et la sous-enchère. Elle décourage l'accroissement de l'expertise en audit, diminue l'importance du

La rotation obligatoire des cabinets d'audit forcera les auditeurs attirés et les auditeurs potentiels à se livrer une guerre d'enchères tous les deux ou trois ans.

signal lancé par le changement d'auditeurs et occasionne un transfert plus important de ressources consacrées aux activités de corroboration vers le marketing des services d'audit.

La rotation de l'associé responsable de la mission permet déjà d'obtenir la plupart des avantages recherchés. Compte tenu de l'indépendance limitée de la majorité des comités d'audit par rapport à la direction, l'amélioration de la qualité de l'audit au moyen de la rotation des cabinets pourrait s'avérer impossible.

Une stratégie plus efficace consisterait, pour le FASB et l'IASB, à revoir leur stratégie de rédaction des normes d'information financière de manière à accroître l'auditabilité des rapports financiers et à améliorer la qualité aussi bien de l'audit que de la comptabilité.

Tracey C. Ball, FCA ICD.D, est vice-présidente directrice et directrice financière du Canadian Western Bank Group; Jonathan Glover, Ph. D., est professeur de comptabilité à l'université Carnegie Mellon; Karim Jamal, FCA, Ph. D., est président du département de la comptabilité, des opérations et des systèmes d'information de l'école de commerce de l'université de l'Alberta, et il dirige cette rubrique; Rozina Kassam, CA, est directrice financière de Commercial Solutions Inc.; Ken Kouri, FCA, est associé à la retraite du cabinet Kouri Berezan Heinrichs; Brad Paterson, CMA, est directeur financier de Wave Front Technology Solutions; Suresh Radhakrishnan, Ph. D., est professeur de comptabilité à l'université du Texas à Dallas; et Shyam Sunder, Ph. D., est professeur de la chaire James L. Frank en comptabilité, économie et finance, à l'université Yale.

La fraude par affinité

Les fraudeurs ont dans leur mire les membres des groupes religieux et des communautés culturelles que l'appartenance rend trop confiants



Toute fraude est ignoble. Toutefois, la fraude par affinité, un type d'escroquerie visant les membres d'un même groupe, souvent des groupes religieux ou ethniques, semble particulièrement odieuse. Malheureusement, de telles fraudes abondent.

Fraude dans une église

Un cas notable est celui de Prosporex Investment Club Inc., qui a escroqué 1 700 personnes, dont beaucoup font partie de la communauté caribéenne de Toronto. Dans bien des cas, c'est à l'église ou par des amis de leur communauté que les victimes ont entendu parler de l'occasion d'investissement. Les auteurs de l'escroquerie ont amassé plus de 29 millions \$. À peine 5,3 millions \$ ont été retournés aux investisseurs.

GENEVÈVE CÔTÉ

Dans une décision publiée en octobre 2011, un comité de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a conclu que Prosporex était coupable d'infractions à la *Loi sur les valeurs mobilières de l'Ontario* et que l'entreprise avait «agi de façon contraire à l'intérêt public en se livrant à des pratiques frauduleuses, ainsi qu'en effectuant des opérations sans être inscrite et des placements illégaux».

À partir de 2007, des recruteurs de Prosporex ont promis aux investisseurs un rendement pouvant atteindre 20 % par mois, grâce à des opérations sur devises effectuées par des négociateurs professionnels.

Lors d'une entrevue à l'émission *W5* de CTV, Paul Edwards, pasteur de l'église Ekklesia Kingdom Ministries à Toronto, a dit que sa femme et lui avaient confié 15 000 \$ à Prosporex après qu'un de ses fidèles leur eut promis que leur argent doublerait en un an.

Le pasteur et sa femme n'ayant pas l'argent nécessaire, Prosporex s'est arrangée pour qu'ils obtiennent, tout comme d'autres investisseurs dans cette société, un prêt de la Compagnie de Fiducie AGF.

Au bout d'un an, les Edwards ont constaté sur le site Web que la promesse d'un rendement spectaculaire s'était réalisée. L'investissement initial de 10 000 \$ de M. Edwards avait atteint 18 500 \$ et celui de 5 000 \$ de sa femme, 8 500 \$. La bonne nouvelle s'est vite répandue au sein de la communauté.

Le vent a cependant tourné en 2009. La CVMO a alors ouvert une enquête sur Prosporex. Dans un rapport de 2010, elle a conclu que les dirigeants de l'entreprise avaient utilisé des techniques de commercialisation à paliers multiples ou de vente pyramidale dans le cadre desquelles les investisseurs étaient rémunérés pour en recruter d'autres. Paniqués, les investisseurs ont tenté de récupérer leur argent, mais il était trop tard. La plus grande partie des 29 millions \$ avait disparu. Pire encore, AGF insista pour qu'on lui rembourse les prêts, affirmant n'avoir rien su de ce qui se tramait.

Maura Fowler, mère de trois enfants, a ainsi perdu 7 500 \$, une somme qu'elle avait empruntée à AGF. À l'émission *W5*, elle dit avoir vécu cette arnaque comme un «viol financier». En mars 2012, la CVMO a imposé des sanctions aux intimés, dont des amendes importantes et l'interdiction permanente de négocier des titres.

Escouade bénie

Dans l'affaire Prosporex, comme dans la plupart des fraudes par affinité, on exploite la nature humaine. L'idée que les membres d'un groupe «tricoté serré» ne trahissent jamais les liens de confiance qui les unissent est au cœur du succès de ce type de fraude. Cette idée est probablement plus forte lorsqu'il s'agit d'un groupe religieux. De plus, de nombreuses victimes de ces fraudes sont des personnes âgées, plus susceptibles de croire au discours d'un coreligionnaire. Entre la croyance que personne ne volerait une église et celle que personne ne volerait un membre de l'église, il n'y a qu'un pas à franchir. Malheureusement, certaines personnes sans scrupules sont prêtes à exploiter cette faille.

Le problème est tel que la Commission des valeurs mobilières de la Colombie-Britannique (BCSC) a soutenu une initiative appelée *God's Fraud Squad* pour sensibiliser les membres des groupes religieux de la province à ce type d'arnaque. L'idée a germé dans la tête de Seamus Mackrell, prêtre catholique de Chilliwack, en Colombie-Britannique. Selon ce qu'il a raconté au *Globe and Mail*, il travaillait comme aumônier à l'hôpital général de Chilliwack en 2003 quand il a remarqué qu'un certain nombre de personnes de la vallée du Fraser, une région considérée comme la plus traditionaliste de la province, souffraient de dépression et de divers problèmes liés au stress. «Quand je me suis entretenu avec ces gens, j'ai découvert que la fraude était à l'origine de leurs maux.»

Non loin de là, John Haycock, pasteur presbytérien travaillant également dans un hôpital, a observé un phénomène similaire. Selon le *Globe and Mail*, quand le prêtre et le pasteur ont comparé leurs expériences, les ressemblances les ont abasourdis.

La vague de victimes d'escroquerie membres de groupes religieux coïncidait avec la montée d'un type d'arnaque que les commissions des valeurs mobilières partout en Amérique du Nord

considèrent comme l'une des menaces les plus graves auxquelles font face les investisseurs, soit la fraude par affinité. Ensemble, Seamus Mackrell et John Haycock ont créé le *God's Fraud Squad*.

Pasteurs et escrocs

Depuis 2003, leur «escouade» met en garde les églises de la province. Le travail des deux ecclésiastiques est financé par la BCSC avec l'argent des amendes. Celle-ci a souligné que la province compte des milliers d'églises et des dizaines de groupes religieux dont les membres parlent différentes langues. Son objectif est de veiller à ce que les dirigeants et les membres des groupes religieux de la province connaissent le rôle de la BCSC en matière de protection des investisseurs et sachent comment signaler une arnaque financière lorsqu'ils en sont victimes. Or, les victimes ne manquent pas.

Selon le *Globe and Mail*, de 1995 à 1997, Gary Stanhiser, qui se disait ancien pasteur et conseiller en placement, a soutiré 11 millions \$ à 300 adventistes du septième jour de la vallée du Fraser.

Entre 2001 et 2005, un autre fraudeur vendant de faux titres a escroqué quelque 3,5 millions \$ à la communauté mennonite de la vallée du Fraser. Le plus souvent, les escrocs ont recours à des combines à la Ponzi, soit des opérations pyramidales, dans le

L'idée que les membres d'un groupe «tricoté serré» ne trahissent jamais les liens de confiance qui les unissent est au cœur du succès de ce type de fraude.

cadre desquelles l'argent des nouveaux investisseurs sert à payer les premiers investisseurs. Les derniers arrivés sont généralement ceux qui perdent le plus. Les escrocs qui commettent des fraudes par affinité ne ciblent cependant pas seulement les pratiquants. Les groupes ethniques sont aussi susceptibles d'en être la cible.

Trop beau pour être vrai

L'une des fraudes financières par affinité les plus importantes de l'histoire canadienne est celle dont a été victime la communauté ismaélienne au Canada et dans le monde.

Il y a une douzaine d'années, Salim Damji, qui se disait dentiste, a présenté aux membres de la communauté ismaélienne de Toronto une occasion à ne pas rater. Selon ses dires, une entreprise dont il était propriétaire, Strategic Trading Systems (STS), détenait les droits d'un produit de blanchiment des dents, *Instant White*, et s'apprêtait à les vendre à Colgate-Palmolive.

Il disait vouloir offrir aux membres de sa communauté la chance d'investir dans STS avant de conclure la vente. Il prétendait que la valeur de STS exploserait une fois l'opération finalisée et que les investisseurs toucheraient 20 \$ pour chaque dollar investi, ce qui représente un rendement exceptionnel de 2 000 %. Quelque 5 000 ismaéliens dans le monde ont mordu à l'hameçon sur une période de deux ans, lui confiant 78 millions \$. L'histoire était un pur mensonge. Le soi-disant dentiste l'avait inventée après avoir vu une publicité du produit sur The Shopping Channel!

En avril 2002, après que Colgate et la CVMO ont été mises au courant des affirmations de M. Damji, ce dernier a été arrêté et

condamné à six ans et trois mois de prison. Toutefois, la majeure partie de l'argent avait alors disparu et on n'a jamais pu le récupérer.

Bernie Madoff noir

Certains auteurs de fraude par affinité inspirent tellement confiance qu'il est pratiquement impossible de douter de leur sincérité. Le cas d'Ephren Taylor, connu comme le Bernie Madoff noir, est peut-être l'exemple le plus flagrant de ce problème. Le CV de ce conférencier charismatique était impressionnant.

Selon un article de l'*Associated Press* paru en 2011, dès l'âge de 12 ans, il vendait des jeux vidéo de son cru. À 18 ans, un de ses amis et lui avaient créé un moteur de recherche d'emploi dont la valeur, affirmait-il, dépassait les 3 millions \$ US. (Ce chiffre fut cependant contesté lors d'une poursuite ultérieure.) En 2006, il devint chef de la direction de City Capital, société dont le siège social est maintenant en Californie. Lors d'entrevues, il se vantait qu'il était le plus jeune dirigeant noir d'une société américaine cotée en bourse.

Auteur de plusieurs livres sur la réussite financière, M. Taylor était fréquemment invité sur les plateaux de télévision pour y donner des conseils de placement. Selon l'*Associated Press*, il a été conférencier lors d'un sommet des jeunes leaders tenu en 2008 lors de la convention nationale du parti démocrate, et le rappeur américain Snoop Dogg lui a confié la gestion d'une fondation de bienfaisance.

M. Taylor ciblait surtout les fidèles des églises afro-américaines en faisant miroiter ses réalisations impressionnantes et son sens des affaires.

Selon *The Economist*, les hautes instances religieuses lui avaient permis de donner des séminaires financiers en chaire les dimanches. Il promettait aux fidèles des placements archisûrs, mais nombreux sont ceux qui ont dit ne pas avoir touché un seul dollar.

Dans le cadre de deux poursuites engagées en janvier 2012, on affirme que l'homme de 29 ans est un arnaqueur qui ciblait les fidèles dans au moins cinq États de la côte Est depuis 2004, leur escroquant des dizaines de millions \$ dans le cadre d'une combine à la Ponzi. Il tenait le discours typique d'un auteur de ce type de fraude.

Il savait que s'il entrait dans une église afro-américaine et disait à l'auditoire : «Je peux prendre votre argent durement gagné et le faire fructifier, mais, plus important encore, vous ferez ainsi du bien à votre église et à votre communauté», ils le gobeaient, explique Cathy Lerman, avocate poursuivant M. Taylor en Caroline du Nord au nom des victimes. Il était passé maître dans l'art de se faire valoir.

«Si vous voulez savoir qui je suis, il suffit de me chercher sur Google», disait-il. Il n'avait aucune difficulté à convaincre les gens qu'il était réellement pasteur, même s'il n'avait aucune formation théologique en bonne et due forme selon les pièces au dossier. On comprend aisément pourquoi autant de fidèles et leurs amis croyaient en M. Taylor et acceptaient avec enthousiasme de lui confier leur argent pour le faire fructifier.

Selon *The Economist*, vers la fin de 2009, Eddie Long, pasteur de l'église évangélique baptiste New Birth d'Atlanta comptant 25 000 membres, a présenté Ephren Taylor à l'occasion d'un événement, avec les mots suivants : «[Dieu] veut que vous soyez influents afin que vous ayez l'argent nécessaire... pour accomplir Sa volonté.»

M. Taylor offrait «des placements à faible risque et à rendement élevé», dont le choix était inspiré par Dieu. La plupart des membres de la congrégation ont sauté sur l'occasion d'obtenir le rendement garanti de 20 % qu'il promettait, lui confiant quelque 1 million \$ US au total. Soulignons qu'Eddie Long est coaccusé dans le cadre d'une poursuite contre M. Taylor.

Par ailleurs, M. Long a récemment réglé, pour une somme de 15 à 25 millions \$ US, des litiges voulant qu'il ait eu des relations sexuelles inappropriées avec de jeunes hommes. Plusieurs poursuites ont été intentées contre Ephren Taylor qui, depuis, a disparu. Selon les médias, il fait l'objet d'une enquête pour divers actes criminels, mais, au moment de la rédaction de cet article, aucune accusation n'avait encore été portée.

Les fraudes par affinité sont plus courantes dans certaines régions. La Colombie-Britannique est la capitale de la fraude par affinité au Canada, et l'Utah, dont 60 % de la population est mormone, a cet honneur douteux aux États-Unis.

The Economist rapporte qu'en 2010, les autorités de réglementation et le FBI y ont enquêté sur des affaires impliquant 4 400 victimes ayant potentiellement perdu 1,4 milliard \$ US (soit 500 \$ US pour chaque citoyen de l'État). Selon un enquêteur, ces chiffres

Il ne faut pas tomber dans le piège de la vieille astuce des fraudeurs consistant à faire pression pour investir rapidement «avant qu'il ne soit trop tard».

ont sûrement augmenté depuis, les trois affaires les plus importantes représentant à elles seules des pertes cumulées pouvant atteindre 700 millions \$ US.

Les mormons sont généralement confiants et accueillent volontiers les nouveaux venus, a expliqué Keith Woodwell, responsable de la *Division of Securities* de l'Utah. Dès qu'un nouveau venu s'arrête devant sa nouvelle maison, les voisins se montrent pour l'aider à s'installer. Un escroc qui arrive peut exploiter cette proximité.

Redoubler de vigilance

Il peut être difficile de se protéger, mais les conseillers financiers, notamment les comptables, peuvent jouer un rôle essentiel. Il faut recommander aux clients de se renseigner sur toute personne à qui ils ont l'intention de confier leur argent. M. Taylor avait apparemment un casier judiciaire pour des fraudes antérieures!

La maxime «c'est trop beau pour être vrai» n'est pas simplement un cliché, mais un conseil judicieux. Il ne faut pas tomber non plus dans le piège de la vieille astuce des fraudeurs consistant à faire pression pour investir rapidement «avant qu'il ne soit trop tard». Tous les aspects du projet de placement doivent être formulés par écrit.

Malgré ces conseils, de nombreuses victimes potentielles croient qu'une personne en apparence pieuse et bonne ne les escroquera jamais. Il vaut la peine de monter un dossier d'exemples de fraude par affinité pour le montrer aux clients.

David Malamed, CA•EJC, CPA, CFF, CFE, CFI, associé en juricomptabilité chez Grant Thornton LLP à Toronto, dirige cette rubrique.

Contrôlez le succès!

L'apport d'un contrôleur financier de projet augmente les chances de succès d'un projet d'envergure

L'étude et la revue des nombreux projets de grande envergure, tant dans le domaine de la construction que de celui du génie logiciel, nous amènent à constater qu'une nouvelle tendance s'affirme en gestion de projets majeurs. Alignée sur les meilleures pratiques, cette tendance propose l'ajout d'un contrôleur financier de projet à l'équipe de réalisation.

Cette tendance vise à renforcer le modèle de gouvernance de projet par l'intervention d'un contrôleur financier au sein de l'équipe de projet. Elle s'appuie sur des études récentes en matière de livraison de projets majeurs (Standish Group, NIST, PMI, etc.). En effet, ces études démontrent que beaucoup de projets qualifiés de réussite ont en réalité des résultats jugés insuffisants et que les attentes des gestionnaires demeurent insatisfaites la plupart du temps.

L'expérience terrain

Aucune étude ne peut fournir des résultats définitifs et acceptés par les experts en gestion de projets, en raison :

- des différentes méthodologies de sondage utilisées ainsi que des variations entre les échelles d'évaluation d'une étude à une autre;
- des montants plus ou moins importants accordés aux contingences, soit dans l'éventualité de circonstances ou d'événements imprévisibles;
- des aspects qualitatifs propres à chacune de ces études.

Toutefois, nous pouvons convenir que, d'une part, le pourcentage de projets «réussis» varie de 25 à 35 %. Cette réussite est fondée sur le respect du budget, de l'échéancier et sur les biens livrables produits conformément aux devis d'appels d'offres ou encore à l'analyse des besoins.

D'autre part, selon notre expérience, nous constatons :

- qu'environ 20 % des projets connaîtront un succès notable aux yeux de toutes les parties prenantes;
- qu'environ 15 % subiront des dérapages importants pouvant conduire à leur abandon.

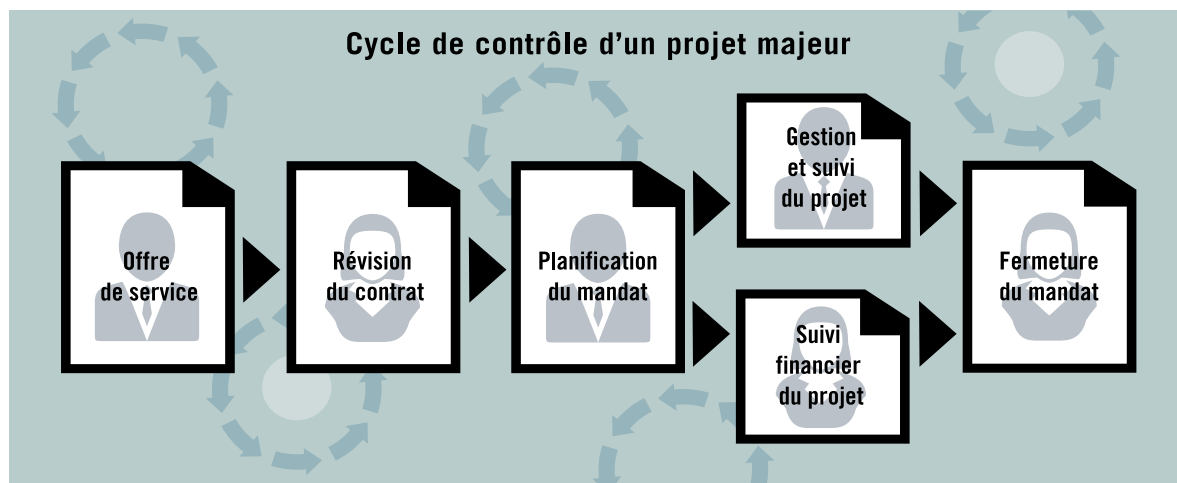
Les principaux facteurs d'échec quant à la réalisation et à la livraison de projets majeurs sont notamment attribuables à :

- la faiblesse de la planification et du contrôle des coûts et de l'échéancier;
- la difficulté de déterminer l'envergure du projet;
- la faiblesse du processus de reddition de comptes;
- le manque de clarté sur le plan de la définition des rôles.

Gestion et gouvernance de projets

L'histoire nous apprend que les approches, les méthodes et l'enseignement des bonnes pratiques en matière de gestion de projets remontent à la Seconde Guerre mondiale.

À cette époque, les facultés de génie ont commencé à les enseigner dans le cadre de l'introduction à la recherche opérationnelle et aux sciences de la gestion. C'est cependant au cours des années 1970 que la gouvernance de projets a connu un véritable essor à la suite de la fondation du Project



Planification du mandat

Principales activités de contrôle de projet	Responsabilités	
Mettre à jour les risques	Chargé de projet Contrôleur de projet Contrôleur financier de projet	Responsable Participe Vérifie
Produire un plan de projet détaillé (affectation des ressources, échéancier, lots, ordonnancement des tâches) et le budget de fonctionnement	Chargé de projet Contrôleur de projet Contrôleur financier de projet	Responsable Participe Vérifie
Établir les indicateurs de gestion et les indices de performance : IPC, IPD, qualité, niveau de risque, enjeux, etc.	Chargé de projet Contrôleur de projet Contrôleur financier de projet	Responsable Participe Vérifie
Établir le tableau des flux de trésorerie	Chargé de projet Contrôleur de projet Contrôleur financier de projet Service de trésorerie	Participe Sans objet Vérifie Responsable
Définir le plan de communication (comité, rencontres, statut, etc.)	Chargé de projet Contrôleur de projet Contrôleur financier de projet	Responsable Participe Vérifie
Définir le plan de qualité	Chargé de projet Contrôleur de projet Contrôleur financier de projet	Responsable Participe Vérifie

Management Institute (PMI) en 1969. Le PMI publie de nombreux standards visant à définir, encadrer et établir les bonnes pratiques afin de faciliter la planification et la gestion efficaces des projets. Les meilleures pratiques du PMI suggèrent notamment :

- la création d'un bureau de projet;
- la clarification des rôles et des responsabilités;
- la nomination d'un parrain décisionnel et responsable;
- la réduction du nombre de paliers de validation;
- l'établissement d'un modèle de reddition de comptes;
- la sélection d'un chargé de projet;
- la mise en place d'un comité de surveillance de projet;
- l'intervention d'un contrôleur financier de projet.

Rôle et responsabilités

L'intervention du contrôleur financier de projet au sein des équipes de réalisation de projets majeurs est un facteur innovateur de succès et sa participation est de plus en plus sollicitée dans les organisations très soucieuses de la bonne gouvernance des projets.

Il agit à titre d'acteur principal en s'assurant que les problèmes d'ordre financier sont bien circonscrits et signalés promptement aux instances appropriées. Il accompagne le chargé de projet et fait en sorte que les politiques et procédures, les contrôles internes, les outils ainsi que les autres documents soient bien utilisés et qu'ils respectent les normes et procédures de l'entreprise.

Le contrôleur financier de projet joue un rôle prépondérant à l'égard de l'exactitude et de l'intégrité de la reddition de comptes liées à un projet donné.

Il faut préciser que, contrairement au contrôleur de projet, qui relève du chargé de projet, le contrôleur financier rend compte au service des finances de l'entreprise. Il est donc indépendant de l'équipe de travail, ce qui renforce sa position de gardien et d'observateur au profit d'une bonne exécution du projet.

Le contrôleur financier participe à l'ensemble des phases du cycle de contrôle d'un projet majeur tel qu'illustré dans le graphique en page 44. Les principaux acteurs dans la surveillance et le contrôle de l'évolution d'un projet sont le chargé de projet, le contrôleur de projet et le contrôleur financier de projet. De par la nature des postes occupés par ces trois acteurs, de nombreuses inefficiences ont tendance à se manifester, comme la duplication et la redondance des activités.

Ce modèle suggéré permet de définir clairement les tâches qui incombent à chacun des acteurs sur les plans de la gestion, de la surveillance et du contrôle de l'évolution du projet par rapport aux quatre grands axes de contrôle, que sont les coûts, l'échéancier, l'envergure et la qualité. Ce modèle permet justement de diminuer le risque de duplication et de redondance des activités.

De son côté, le tableau ci-dessus illustre de façon détaillée les principales activités de contrôle de projet lors de la phase de «Planification du mandat». Il permet de mieux comprendre la division des rôles qui favorisera un accroissement de la performance du modèle d'attribution des responsabilités. Le renforcement des activités de contrôle par l'ajout d'un contrôleur financier contribue à la mise en place de mécanismes puissants et cruciaux pour le succès d'un projet.

Le contrôleur financier et le contrôleur de projet assistent également le chargé de projet dans la mise en place d'outils, de processus et de mécanismes de surveillance rigoureux pour une saine gestion des risques. L'apport du contrôleur financier permettra en outre de libérer le chargé de projet de nombreuses tâches administratives routinières.

Celui-ci pourra ainsi se consacrer davantage aux aspects stratégiques (rencontres avec la direction, gestion des fournisseurs, gestion et contrôle des risques) et tactiques (gestion des équipes et des ressources, planification des activités, réalisation des ateliers de travail, développement des plans de redressement, etc.).

Parmi les avantages que procure l'ajout d'un contrôleur financier, citons notamment:

- la détection rapide des zones à risques;
- la prévention de problèmes décelés au stade précoce;
- l'analyse détaillée des coûts de projet;
- l'évaluation indépendante de l'ampleur des problématiques et des enjeux observés;
- la reddition de comptes et une communication plus efficace avec l'ensemble des parties prenantes;
- l'accroissement de la capacité de réaction de l'organisation (réduction du périmètre, arbitrage, arrêt du projet, etc.);
- l'établissement de plans de redressement adéquats;
- l'utilisation plus efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles, etc.

En conclusion, cette approche procure d'abord un effet de levier afin d'augmenter la productivité et la synergie de l'ensemble de l'équipe et des parties prenantes associées à la réalisation du projet.

Deuxièmement, elle rehausse la valeur des travaux du chargé de projet, tandis qu'elle accorde au contrôleur financier un droit de regard et de contrôle sur les budgets et les dépenses engagés. Troisièmement, cette approche accroît la responsabilité des acteurs soucieux de la bonne marche du projet quant aux coûts et au suivi du rendement. Enfin, le contrôleur financier constitue une police d'assurance indéniable pour la réussite d'un projet.

Compte tenu du faible taux de succès des projets d'envergure, principalement sur le plan des dépassements de coûts, pouvez-vous vous permettre de prendre le risque de vous priver de cette fonction critique de contrôleur financier de projet?

Paul Brousseau, M.B.A., CGEIT, CISM, CRISC et I.S.P., est directeur au sein du groupe Services conseils en gestion des risques au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland. Philippe Ricart, M.B.A., CISA, CRMA, est premier directeur au sein du groupe Services conseils en gestion des risques au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland.

Yves Nadeau, CA, CPA, CRMA, est associé, Certification et services conseils en gestion des risques au même bureau montréalais, et il dirige cette rubrique.

Conseil sur la comptabilité dans le secteur public

Le Conseil de surveillance de la normalisation comptable (CSNC) est heureux d'annoncer la nomination de M. Rod Monette, FCA, à titre de président du CCSP, qui prendra effet le 1^{er} mai 2012.



Rod Monette

Après avoir obtenu son titre de CA alors qu'il travaillait pour Clarkson Gordon, M. Monette a passé 28 ans au gouvernement fédéral, dont 17 à titre de sous-ministre adjoint et de sous-ministre. Il a occupé les postes de contrôleur général du Canada, de sous-ministre délégué de la Défense nationale et de directeur financier aux ministères de la Défense nationale, des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, ainsi qu'à Environnement Canada. M. Monette est actuellement président du comité de vérification de Statistique Canada, et membre du comité de vérification de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

En 2012, il a reçu le *Prix CMA-CIPFA pour l'œuvre de toute une carrière*, pour sa contribution remarquable à la fonction de contrôle tout au long de sa carrière. M. Monette est membre du CCSP depuis 2008.

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP)

a été créé pour servir l'intérêt public en établissant des normes comptables et en fournissant des indications concernant les informations financières et autres informations sur la performance communiquées par les entités du secteur public.

Le **Conseil de surveillance de la normalisation comptable (CSNC)** est un organisme indépendant composé de bénévoles, qui a été créé par l'Institut Canadien des Comptables Agréés en 2000. Il a pour mission de servir l'intérêt public en supervisant les activités du Conseil des normes comptables (CNC) et du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP). Le CSNC est également chargé de nommer ses propres membres ainsi que ceux du CNC et du CCSP. Responsable devant le public et comptant parmi ses membres des représentants des autorités de réglementation, des investisseurs et d'autres utilisateurs, ainsi que des préparateurs et des auditeurs de rapports financiers, le CSNC a une vision d'ensemble des questions complexes qui se posent aux normalisateurs dans les secteurs public et privé.



La culture d'entreprise fait la marque

On ne soupèse que des chiffres sans substance si l'on ne cerne pas aussi la culture d'une entreprise et son incidence sur la marque

Une culture forte

NOM	VTE*/DDM** BAIIA	VTE*/DDM** PRODUITS
The Coca-Cola Co.	14,07x	3,69x
Google Inc.	12,37x	4,65x
McDonald's Corp.	11,89x	4,25x
Apple Inc.	10,29x	3,38x
IBM Corp.	8,83x	2,19x
Microsoft Corp.	6,32x	2,68x
AT&T Inc.	6,06x	1,88x

* VTE : valeur totale de l'entreprise
 ** DDM : 12 derniers mois
 BAIIA : bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements

Dans un contexte d'évaluation d'entreprise, un des principaux inducteurs de valeur est la culture de l'entreprise, ce qui implique de déterminer ce *qu'est* une marque, *comment* bien la comprendre et *pourquoi* elle est importante.

Deux bons ouvrages traitent de questions liées à la marque, soit *Brand: It Ain't the Logo*, de Ted Matthews et *Steve Jobs* de Walter Isaacson.

Dans l'ouvrage de Ted Matthews, la «marque» est définie comme l'essentiel, c'est-à-dire ce que les gens pensent d'une entreprise. C'est son point de contact. Il est important que le pdg se l'approprie. La marque, c'est la somme de toutes les expériences avec l'entreprise. C'est la personnalité de l'entreprise, de ses produits ou de ses services.

Toutes les parties prenantes en sont juges : les clients, les fournisseurs, les employés et leur famille. La marque est synonyme de culture. Fait intéressant, en un sens, la marque «n'appartient pas» à l'entreprise, mais bien à tous les gens qui pensent à elle et à ses produits.

Pour Ted Matthews, le développement de la marque et de son marché est un processus de rétroaction continu. Toutes les parties prenantes sont nourries par la marque et vice versa. Ce n'est pas une question de logo, de publicité, de nom ou de couleurs audacieuses. C'est la culture d'une entreprise et son ADN, ce qui crée une survaleur durable.

Par exemple, Volvo évoque la sécurité; Mercedes, l'ingénierie; Google, l'information mondiale; Apple, des produits parfaits; et FedEx, une livraison fiable. Le personnage incarné par l'acteur Tom Hanks dans le film *Seul au monde* pourrait certes témoigner de ce dernier exemple.

Pour avoir un aperçu de l'incidence d'une culture forte sur les valeurs de certaines marques, voir le tableau à la page précédente.

Empathie, convergence et incarnation chez Apple

Que pensent Steve Jobs et l'équipe d'Apple de la marque ou de la culture d'entreprise? Les citations suivantes sont très intéressantes, mais elles montrent aussi à quel point une culture, bien qu'intangible, n'en est pas moins réelle. Mike Markkula, investisseur, administrateur et conseiller de confiance des débuts d'Apple, a consigné ses principes dans un document d'une page, intitulé *La philosophie marketing d'Apple*, dans lequel il fait ressortir trois points :

1-L'empathie, une connexion intime avec les attentes des clients

«Nous devons comprendre les besoins des clients mieux que toute autre entreprise.»

2-La convergence

«Afin que notre travail soit le plus efficace possible, il faut éliminer toute activité d'importance secondaire.»

3-L'incarnation

Facteur bizarre, mais fondamental, il fait référence à l'opinion que les gens se font d'une société en fonction des signaux qu'elle leur envoie. «Les gens jugent un livre à sa couverture, écrivait-il. Nous pouvons avoir le meilleur produit du marché, la meilleure qualité ou le meilleur système d'exploitation, si nous les présentons mal, la perception du produit sera négative, mais si nous les présentons de façon créative et professionnelle, nous "incarbons" ces qualités.»

Regis McKenna, ancien agent de publicité et expert en communication ayant travaillé pour Apple, croit pour sa part que la philosophie de conception de Steve Jobs reposait sur le précepte suivant de Léonard de Vinci : «La simplicité est la sophistication suprême.»

De son côté, Ted Matthews est d'avis que les nombreuses retraites de deux jours que M. Jobs tenait tous les six mois mettaient l'accent sur sa discipline. La règle numéro un consistait à n'accepter aucun compromis, un mot d'ordre qui, au fil du temps, s'est cependant avéré à la fois utile et nuisible.

La plupart des équipes de technologie font des compromis. Par contre, le Mac est devenu le formidable produit auquel M. Jobs aspirait, mais il a été livré avec un retard de 16 mois par rapport à l'échéancier. Après avoir fixé une date d'achèvement, Steve Jobs a dit à ses employés qu'il valait mieux retarder le lancement que de manquer son coup. Un autre gestionnaire, moins réfractaire aux compromis, aurait essayé d'arrêter une date après laquelle aucun changement ne pourrait être apporté. Pas Steve Jobs. Pour lui, le produit était perfectible tant qu'il n'était pas livré.

Pirate ou marin

M. Jobs avait aussi une autre maxime : «Mieux vaut être pirate que de s'engager dans la marine». Il voulait insuffler un esprit rebelle aux membres de son équipe, pour qu'ils agissent en mousquetaires, fiers de leur travail, mais prêts à tout. Pour reprendre les paroles de Susan Kare, la graphiste qui a créé les premières polices de caractères et les icônes d'Apple, M. Jobs voulait que l'indocilité règne au sein de son groupe.

Jony Ive, génie du design chez Apple en qui Steve Jobs avait trouvé une âme sœur, se souvient très bien que ce dernier «avait annoncé clairement que [leur] but n'était pas seulement de gagner de l'argent, mais de fabriquer de grands produits».

«Rien ne me hérissait plus qu'un produit bâclé. [Lorsque j'ai découvert le Mac,] je me suis senti tout de suite très proche des gens qui avaient conçu cette merveille, raconte M. Ive. J'ai compris ce que pouvait ou devait apporter une société en matière de design. [...] La simplicité n'est pas seulement un effet visuel. Il ne s'agit pas de minimalisme ou d'une réduction de l'encombrement. Il s'agit d'aller au cœur de la complexité. Pour trouver la vraie simplicité, il faut creuser profond. [...] Jobs avait toujours tenté d'extraire la simplicité par la maîtrise de la complexité, et non en l'ignorant. Cela demande beaucoup de travail de relever tous les défis et de trouver des solutions élégantes.»

Selon Phil Schiller, directeur du marketing chez Apple, Steve Jobs insistait sur le fait que le design faisait partie de l'excellence de la société. «Dans la plupart des sociétés, l'ingénierie imposait ses lois au design. Les constructeurs donnaient les spécifications techniques du produit, et les designers dessinaient des boîtes pour

Une marque n'est pas liée à un logo, une publicité, un nom ou des couleurs audacieuses. C'est la culture d'une entreprise et son ADN, ce qui crée une survaleur durable.

le mettre dedans. Pour Jobs, la démarche était inverse.» Steve Jobs aurait également dit que si on ne s'autocannibalise pas, quelqu'un d'autre le fera.

Au cours d'une conférence téléphonique avec des analystes, peu après le départ de Steve Jobs en congé, Tim Cook, alors chef de l'exploitation et actuel pdg, s'était départi de son style imperturbable habituel pour faire une vibrante déclaration sur la raison pour laquelle Apple allait continuer son ascension fulgurante, même en l'absence de son mentor.

«Nous pensons que nous sommes sur cette terre pour fabriquer de grands produits et cela ne va pas changer. L'innovation est notre credo. Nous croyons à la simplicité, pas à la complexité. Nous pensons qu'il est nécessaire de posséder et de contrôler les technologies de nos produits et que nous ne devons nous implanter que sur les marchés auxquels nous pouvons apporter une contribution significative. Nous rejetons des milliers de projets pour pouvoir nous concentrer sur quelques-uns qui nous semblent vraiment porteurs de sens. Nous croyons à la collaboration étroite et à la pollinisation croisée de nos groupes, grâce auxquelles nous innovons plus que quiconque. Enfin, nous exigeons l'excellence de la part de tous nos départements et avons l'honnêteté de reconnaître nos erreurs et le courage de changer. Je crois que, quelles que soient les personnes en poste, ces valeurs sont si profondément ancrées dans notre société qu'Apple s'en sortira très bien.»

M. Jobs était soucieux de l'héritage qu'il voulait laisser à l'entreprise Apple. «Ma passion a été de bâtir une entreprise durable, où les gens étaient motivés à fabriquer de formidables produits. [...] Edwin Land, l'inventeur du Polaroid, parlait de l'intersection

entre les arts et les sciences. J'aime ce point de jonction. Il a une aura magique. De nombreuses personnes créent des innovations; ce n'est donc pas ce qu'il y a de plus marquant dans ma carrière. Si Apple interpelle les gens, c'est parce que notre innovation recèle une grande part d'humanité. [...] C'est en créant une entreprise qui comptera dans une génération ou deux que l'on apporte une vraie contribution et que l'on perpétue l'héritage de nos prédécesseurs. C'est ce qu'ont fait Walt Disney, Hewlett et Packard ou encore les gens d'Intel. Ils ont créé une entreprise destinée à durer, pas seulement à gagner de l'argent. Voilà ce que je souhaite pour Apple.»

Qualité de direction

Chacun sait que la valeur des entreprises et des titres est fonction du potentiel de résultat futur. Ce potentiel est souvent évalué quantitativement à l'aide d'une analyse des flux de trésorerie actualisés ou d'un multiple des flux de trésorerie attendus. Les principales données, soit les flux de trésorerie eux-mêmes, le taux d'actualisation et le multiple, sont à leur tour touchées par un vaste éventail de facteurs qualitatifs.

L'un des facteurs qualitatifs essentiels est le calibre de la direction. Comment évaluer celle-ci rapidement et efficacement? Il existe plusieurs techniques d'interview, de recherche, d'enquête et d'interaction pour évaluer les compétences de la direction. Des demandes de renseignements de fond doivent être adressées, non seulement à toutes les parties prenantes, mais à la direction. Selon le poids à accorder à l'évaluation, la qualité de la direction doit être appréciée avec presque autant de soin et d'attention que dans le cadre d'un contrôle préalable. La culture de l'entreprise, c'est-à-dire sa marque selon la définition de Ted Matthews, est un indice important de la qualité de la direction.

Voici le cadre établi par Ted Matthews pour le développement et l'analyse de la culture et de la marque :

- raison d'être : pourquoi nous existons;
- vision : notre orientation et comment savoir si nous y sommes;
- mission : ce que nous accomplissons chaque jour afin d'y arriver;
- valeurs : ce en quoi nous croyons, nos principes;
- position : ce qui nous distingue;
- énoncé de position : comment nous la décrivons;
- personnalité : nos actes, notre voix;
- description de poste : tous les employés participent-ils à la création de la marque, et le pdg sent-il une plus grande responsabilité que les autres à cet égard?

Goût personnel ou valeur fondamentale

À quel point la philosophie de Steve Jobs constituera-t-elle un héritage durable ou deviendra-t-elle la culture institutionnelle

d'Apple? Quelle part de cette philosophie n'est qu'une survaleur personnelle, sans valeur commerciale?

Dans un article intitulé *Apple Without a Core* paru en janvier 2012 dans le *Report on Business*, Timothy Taylor se demande dans quelle mesure le goût est un actif de valeur. Il mentionne que deux des principales caractéristiques unifiantes de la marque Apple étaient le goût et l'énergie personnelle de Steve Jobs, qui les incarnait. Sans lui, avance-t-il, la marque sera beaucoup plus vulnérable à la concurrence. À cet égard, il cite Steve Jobs qui disait que le seul problème avec les gens de Microsoft, c'est qu'ils n'ont pas de goût particulier.

Les gens aiment les symboles. Ainsi, M. Jobs se disait le symbole de certaines choses. Si les journalistes peuvent se contenter de soulever la question, les investisseurs et les évaluateurs, eux, ne peuvent s'arrêter là.

Lorsque nous associons notre nom à une évaluation ou lorsque nous investissons dans une acquisition, si la marque ou la culture est «prégnante», il ne faut pas craindre de se l'approprier et d'accroître le multiple, de réduire le taux d'actualisation et de payer, habiliter, récompenser et encourager l'équipe.

Et si on constate un certain «je-m'en-foutisme», c'est que les problèmes ne se limitent probablement pas à la valeur et au prix.

Stephen Cole est directeur général au bureau du cabinet Duff & Phelps à Toronto et il dirige cette rubrique.

VOUS COMPTEZ ACHETER, VENDRE OU FUSIONNER?

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

Pour en savoir plus, visitez
www.jonctioncabinetsca.com

Jonction cabinets CA

CA L'Institut Canadien
des Comptables Agréés



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Microcomp

ÉVALUATION, INNOVATION, INTÉGRATION
EVALUATE, INNOVATE, INTEGRATE



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

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

www.microcomp.ca
info@microcomp.ca

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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



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

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

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

CA|SOURCE

Vous désirez recruter des comptables agréés?

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

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

CERTIFICATION
EXPERTISE COMPTABLE
NORMES CANADIENNES
IFRS

EM

Éric Moïse, CA

Consultant en contrôle qualité

☎ (514) 926 3742

✉ moise-eric@videotron.ca

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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

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

Ressources :

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

3883 boul. St-Jean • Bureau 505 • Dollard-des-Ormeaux • QUEBEC • H9G 3B9

TÉLÉPHONE: (514) 938-0663 • TÉLÉCOPIEUR : (514) 844-2202

COURRIEL : fbrunet@ccfbca.com

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

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

télécopieur : 416 204-3409

courriel : annonces.camagazine@cica.ca

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

Vous utilisez CaseWare?

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

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

**Richard Aubin, CA
Consultants Logis**

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

Une annonce sous la rubrique
Petites annonces
ne vous coûtera que
120 \$!

*Pour plus de renseignements,
communiquez avec Serge Gamache
au 450-651-4257.*

OCCASIONS D'AFFAIRES

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

SERVICES PROFESSIONNELS

Petit cabinet de CA recherche associé CA d'expérience avec clientèle de qualité pour association ou pour partager bureau et employés. Tous types de services offerts: certification, compilation, fiscalité, comptabilité. Ville de Québec, bureau bien situé. Discrétion garantie. Nous joindre à CArechercheassociation@hotmail.com



Voulons-nous innover?

Dans le livre *Innovation Reinvented*, que Roger Miller et moi avons cosigné récemment, nous contestons bon nombre des fondements des politiques publiques actuelles en matière d'innovation.

Comme je l'écrivais le mois dernier, la concurrence est le principal moteur de l'innovation dans tous les secteurs d'activité. Or, la concurrence ne suffit pas; l'entreprise doit aussi miser sur l'innovation. L'un ou l'autre ou les deux font défaut au Canada, et c'est la seule raison qui puisse expliquer l'écart de productivité de 25 % entre les entreprises canadiennes et américaines.

Subvention à la R-D

Nous pouvons déduire, par cet écart, que les politiques actuelles ne sont pas efficaces. Nos gouvernements, plus que tous les autres du monde, misent sur le soutien à la R-D industrielle pour stimuler l'innovation, mais cette approche comporte deux failles.

D'abord, les coûts de marketing et de modification des processus dépassent ceux qui sont liés à la R-D. En effet, les consommateurs doivent être informés de l'existence des nouveaux produits et on doit les convaincre de se les procurer. «Vendre» une innovation à un nombre suffisant de clients pour qu'elle soit rentable coûte souvent plus cher que la R-D à l'origine de l'innovation. De même, lorsque l'innovation concerne un processus, les changements nécessaires coûtent souvent plus cher que la R-D.

Deuxièmement, les coûts influent généralement peu sur la décision d'innover ou non. Research in Motion et Procter & Gamble doivent continuellement offrir de nouveaux produits pour survivre. Les subventions ne génèrent donc pas plus d'innovation, même si les entreprises acceptent les subventions et se font un plaisir de les justifier.

Innovation progressive

La plupart des innovations sont de nature progressive : elles visent à améliorer les produits déjà sur le marché ou les processus de production existants.

Étant donné que les produits et les processus évoluent continuellement, les politiques publiques devraient encourager ce souci d'amélioration continue, qui s'effectue généralement par petites touches, avec de nombreux tâtonnements. Cependant, dans certains domaines comme les sciences de la vie, les gouvernements érigent beaucoup d'obstacles réglementaires qui découragent l'innovation progressive même s'ils subventionnent la recherche.

Depuis 20 ans, nos gouvernements «investissent» plus de 2 milliards de dollars par année en subventions et en crédits d'impôt à la R-D dans les sciences de la vie. Pourtant, le nombre d'emplois a diminué dans les secteurs innovateurs

La concurrence est le principal moteur de l'innovation dans tous les secteurs d'activité. Or, elle ne suffit pas.

de la pharmaceutique et des biotechnologies. Une seule entreprise canadienne, Valeant International, a une capitalisation boursière supérieure à 1 milliard de dollars. Comment inciter les entreprises à expérimenter davantage pour offrir des produits et des processus améliorés?

La réponse à cette question n'est pas simple. Subventionner la R-D sous-tendant l'expérimentation ne semble pas avoir produit de résultats significatifs. Les réductions de coûts qui en ont résulté n'ont pas amené les entreprises à adopter des stratégies axées sur l'innovation.

Il nous faut des modèles

Les entreprises canadiennes qui excellent dans l'innovation créent des modèles qui tracent la voie pour d'autres entreprises. Research in Motion était ce modèle avant ses récentes difficultés, comme Bombardier dans les années 1980, puis Nortel. Le Canada ne compte pas assez de modèles, une absence symptomatique de notre performance médiocre.

Il faut revoir nos politiques en matière d'innovation. Nous devrions aussi nous attaquer à toutes nos vaches sacrées, comme les crédits d'impôt à la R-D, et à notre indifférence nationale à l'égard de la propriété canadienne.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.



Le Programme d'économies des membres CA

COMPTABLES
intuit

Économisez 60 \$ sur le logiciel ProFile T1, 10 % sur le logiciel ProFile T2, et 10 % sur un nouvel abonnement au programme ConseillersPro.

tempo
framing systems

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

FedEx
Express

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

Hertz

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

TI

La gestion virtuelle de vos TI peut vous faire économiser jusqu'à 50 %.

WILEY

VIA Rail Canada

porter

MEDCAN since 1987
CLINIC

CA Research Plus
Your online business library

Visitez economiesmembres.ca

Profitez de ces rabais et des offres d'autres entreprises telles que Starwood, Hyundai, Great Wolf Lodge, Dell et InterCall.

CA Comptables agréés
du Canada



LES SERVICES EN FISCALITÉ NE SONT PAS TOUS ÉGAUX. FAITES LE BON CHOIX.

La Collection de l'APFF sera bientôt offerte sur Taxnet Pro®

Découvrez les nouveautés de l'éditeur de *La Loi du Praticien – Loi de l'impôt sur le revenu*. Nous ajoutons la Collection de l'APFF de grand renom à Taxnet Pro®, le service en ligne de recherche en fiscalité de premier plan au Canada. Nous ne nous limitons pas à cet ajout : nous l'améliorons grâce à des outils qui en faciliteront l'accès. Parce qu'elle est créée pour satisfaire vos besoins, la Collection de l'APFF sera organisée de façon efficace et s'intégrera parfaitement à Taxnet Pro.

Les meilleurs commentaires en matière de fiscalité combinés au meilleur service de recherche en fiscalité en ligne vous permettent d'être encore plus efficace et rapide.

La fiscalité ne cesse d'évoluer... tout comme Taxnet Pro®

www.gettaxnetpro.com/apff
Appelez au 1-866-609-5811