

NUMÉRO ANNUEL sur la planification FINANCIÈRE personnelle



Fonds communs de placement :
un expert dénonce les frais
cachés qui grugent le rendement



Le travail d'équipe : quand deux conseillers valent mieux qu'un p. 22
La gestion du patrimoine familial : une étude de cas p. 28

DONNEZ NOTRE NOUVEAU NUMÉRO À VOS CLIENTS.

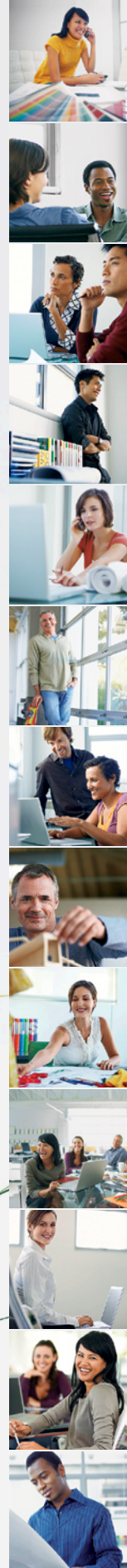


Accueillez la nouvelle génération de Simple Comptable : Sage 50 est arrivée.

Vos clients comptent sur vous pour les guider. Nous pouvons vous aider à être de bon conseil. Recommandez Sage 50 (anciennement Simple Comptable) et Sage ERP 300 (anciennement Sage ERP Accpac). Ces solutions d'affaires clé en main sont encore meilleures. Elles offrent à vos clients la transparence nécessaire qui permet de prendre les bonnes décisions et ainsi mieux gérer les processus d'affaires. Vous avez des questions? Vous avez notre numéro.

» Obtenez gratuitement le guide « Comment aider vos clients » de Sage 50 et notre gamme complète de solutions de gestion sur sageaujourd'hui.ca/comptabilité

© 2012 Sage Software, Inc. et entités affiliées. Tous droits réservés.



Juin-juillet 2013 Volume 146, n° 5

Rédacteur en chef Okey Chigbo
Directrice artistique Bernadette Gillen
Directeur artistique adjoint Kevin Pusdy
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
John Tabone, MBA

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

Certification Yves Nadeau, CA
Droit Jo-Anne Demers, BA, L.L.B.
Évaluation d'entreprises Stephen Cole, CBV, FCA
Fiscalité Jay Hutchison, CA
Formation Karim Jamal, Ph.D., FCA
Fraude David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI
Gestion de cabinet Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
Informatique Yves Godbout, CA+IT, CI-CISA
Insolvabilité Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
Planification financière Garnet Anderson, CFA, CA
Recherche et normes Ron Salole, vice-président, Normalisation
Ressources humaines Sandra Oliver, MIR, MBA

Éditrice Cairine M. Wilson, MBA

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

Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine

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

Toronto : 277, rue Wellington Ouest (Ontario) M5V 3H2.
Tél. : 416-977-3222. Téléc. : 416-204-3409.

Montréal : 680, rue Sherbrooke Ouest, 17^e étage (Québec)
H3A 2S3. Tél. : 514-285-5002. Téléc. : 514-285-5695.

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

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

Courriel camagazine@cpacanada.ca

lettres.camagazine@cpacanada.ca

annonces.camagazine@cpacanada.ca

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

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

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



La planification financière personnelle

Ce numéro spécial vous propose des façons d'aider vos clients à gérer leurs finances

Les comptables connaissent bien la situation financière de leurs clients, mais combien participent à la planification financière personnelle de ces derniers? C'est là le sujet du présent numéro spécial. Malgré tous les services que les comptables fournissent en matière de finances, peu d'entre eux offrent des services de planification financière personnelle à leurs clients.

L'auteur de notre premier article n'est pas un de ces comptables qui ne peut fournir de conseils en matière de finances personnelles. David Trahair, CPA, CA, a écrit cinq livres sur le sujet et il propose aux comptables des conférences sur ses ouvrages. Dans l'article «Avantageux, les FCP?» (p. 18), il nous raconte qu'il a écrit un livre expliquant pourquoi il a décidé de ne plus jamais investir dans des fonds communs de placement.

Pourquoi cette rupture avec les fonds communs de placement? Selon lui, si ceux-ci semblent intéressants à première vue, leur gestion coûte cher.

Dans l'article «Un travail d'équipe» (p. 22), Luke MacLennan, CPA, CA, et Gord Hardie, CFP, expliquent comment davantage de comptables peuvent en arriver à offrir des services de planification financière personnelle à leurs clients. On y apprend de quelle façon les comptables peuvent intégrer leurs connaissances et leur expérience à ces services, pour le bénéfice des clients.

Gord Hardie et Luke MacLennan utilisent un couple fictif, Jean et Marie, clients d'une comptable nommée Charlotte, pour illustrer leur propos. Charlotte présente au couple les services de planification financière offerts par son cabinet et propose d'assister aux rencontres avec le planificateur financier. Elle fournit à ce dernier des informations pertinentes sur la situation financière de Jean et Marie ainsi qu'une liste de leurs biens, et elle lui décrit la dynamique familiale.

Le dernier article sur la planification financière personnelle utilise également une étude de cas pour expliquer la façon dont les comptables peuvent s'y prendre pour offrir des services de gestion du patrimoine à leurs clients. Dans «La transmission du patrimoine» (p. 28), Paul Tyers, CA, CFP, GPC, montre comment une équipe de professionnels a été assemblée pour gérer les avoirs de 40 millions de dollars d'une famille ayant fait fortune dans l'immobilier. Cette équipe de gestion du patrimoine comptait un cabinet de comptables, un évaluateur, un cabinet d'avocats, un agent d'assurance et un conseiller en planification de la relève pour les entreprises.

À lire aussi ce mois-ci nos rubriques sur les ressources humaines, la formation, la normalisation et la fraude.



Okey Chigbo, rédacteur en chef

avant-scène

6 PERSONNALITÉS

Adepte du cardiovélo, Derek Silverman a entrepris de transmettre sa passion à ses collègues.

7 **CHIFFRIER** Déclarations fiscales
• **AU BOULOT** Garde-robe d'été

8 EN PIÈCES DÉTACHÉES

L'avenir de l'immobilier • Une journée au bureau • Nouvelle façon de payer ses comptes au fisc • Gagner sa vie • La vérité à propos des télétravailleurs

9 MOMENTS MARQUANTS

J'ai vaincu l'anorexie • **ENTRE GUILLEMETS**
Le problème n'est pas de nature réglementaire • **IL Y A 70 ANS**

10 TROUVAILLES

Tourne-disque «Barky» • **TOUT LE MONDE EN PARLE**
Alan Norris, président et chef de la direction, Brookfield Residential Properties

11 **OBSERVATIONS** Les comptables aux prises avec des problèmes liés au personnel

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

La planification financière personnelle

12 LA SÉLECTION D'UN SYSTÈME

Enquête 2013 sur les systèmes CRM

48 PERSPECTIVES

Entretenir avant de construire



articles de fond

18 Avantageux, les FCP?

Un auteur de livres traitant de finances personnelles en a assez des frais cachés et recommande d'éviter les fonds communs de placement.

PAR DAVID TRAHAIR

22 Travail d'équipe

Ensemble, comptable et planificateur financier peuvent mieux guider leurs clients vers la retraite.

PAR LUKE MACLENNAN ET GORD HARDIE

28 La transmission du patrimoine

La saine gestion d'un patrimoine familial par une équipe de professionnels – une étude de cas.

PAR PAUL TYERS

Série fiscale

Encore plus pertinente, conviviale et rapide.

La Série fiscale de CPA Canada vous offre toute l'information dont vous avez besoin :

Actualités

Tenez-vous à la fine pointe de l'actualité en matière de fiscalité, grâce à des avis électroniques personnalisés qui vous permettent de prendre connaissance des informations essentielles dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin.

Recherche

- Collection CIF Platine sur l'impôt fédéral
- Système automatisé des renvois de l'accise
- Provincial Taxes Electronic Reference Library

Personnalisez votre abonnement selon vos besoins professionnels.

Outils pour **comprendre** et trouver des **solutions**

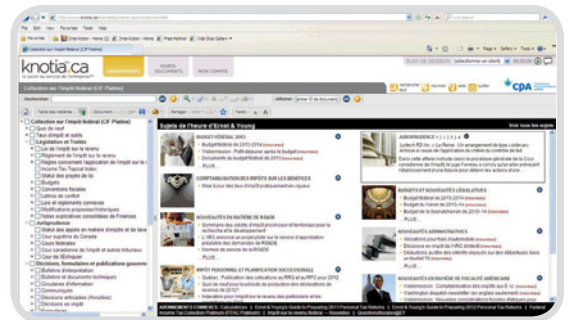
La Série fiscale de CPA Canada vous permettra de résoudre vos casse-têtes fiscaux.

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

- Knotia—accès Web aux ressources en ligne
- Bibliothèque professionnelle virtuelle sur DVD—pour accéder aux ressources hors ligne

Prenez rendez-vous dès aujourd'hui pour une démonstration ou un essai gratuit. Nos représentants vous aideront à passer en revue nos produits et services, offerts à prix avantageux.

Allez à boutiqueCA.ca/seriefiscale, ou composez le 1-855-769-0905.



rubriques

32 Fraude

Les victimes d'une fraude financière en subissent durement les contrecoups. **Par David Malamed**

35 Formation

De quelle façon pourrait-on modifier le rapport d'audit afin d'en rehausser l'utilité? **Par Karim Jamal et Shyam Sunder**

38 Normalisation

L'auditeur se doit de bien connaître les facteurs de risque propres à l'audit d'une microentité. **Par Phil Cowperthwaite**

42 Ressources humaines

Au moins 40 % des travailleurs canadiens disent avoir été victimes d'intimidation. **Par Sandra Oliver**

actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

Reprise des pourparlers d'unification avec les CGA

17 LA NORMALISATION EN BREF

Le mot de la fin

44 **US ET COUTUMES** La gestion à l'indienne

44 **QUE SONT-ILS DEVENUS?** Ian Slater

45 **DANS MON BUREAU** Christie Henderson

répertoire

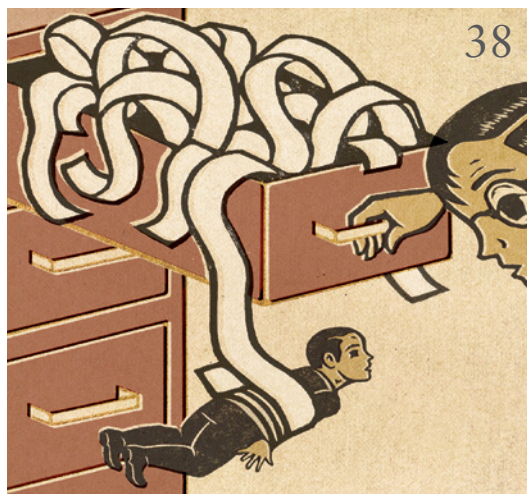
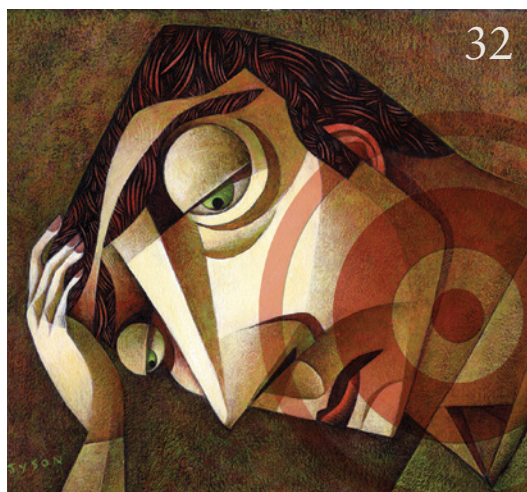
46 SERVICES PROFESSIONNELS

47 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

47 PETITES ANNONCES

EN LIGNE

- Ce qui vous fait vibrer: les résultats de notre sondage à www.camagazine.com/jeudespreferences2013
- Hausse importante de l'utilisation des technologies mobiles en entreprise, allez à camagazine.com/mobile2013
- L'insuffisance de l'épargne en tête des préoccupations financières, allez à www.camagazine.com/epargne2013



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

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



La marque personnelle, facteur de réussite

Que vous soyez au début d'une nouvelle carrière, sur votre lancée ou prêt à relever un nouveau défi, *La marque personnelle, facteur de réussite* vous aidera à canaliser vos forces et à établir clairement votre parcours professionnel.

L'ouvrage présente une démarche en huit étapes et comporte des exemples réels ainsi que des feuilles de travail qui vous aideront à gérer votre marque personnelle et à accroître votre visibilité.

Pour de plus amples informations
ou pour commander, visitez :
boutiqueCA.ca/marquepersonnelle



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Vélo, boulot, dodo

«**P**as question! Ça n'a aucun sens! As-tu pensé au coût des appareils?» Voilà un échantillon des réactions qu'ont eues ses collègues lorsque Derek Silverman, associé chez Bessner Gallay Kreisman (BGK), leur a proposé de transformer une des salles de réunion du bureau de Montréal en espace de cardiovélo (*spinning*) et de gymnastique.

Mais ils n'ont pas tardé à changer d'idée. «Évidemment! lance M. Silverman. Cette idée ne présentait aucun désavantage. Nous allions pouvoir compter sur un personnel en meilleure santé, plus alerte et plus attentif, il y aurait moins de congés de maladie, on créerait une atmosphère de camaraderie, et j'en passe. C'était gagnant-gagnant.»

M. Silverman s'est rapidement rendu compte qu'il avait visé juste. «Dix minutes après avoir expédié un courriel à tous les employés pour leur exposer mon idée, ma boîte de réception était pleine!», relate-t-il.

Pendant longtemps, M. Silverman avait souffert de douleurs lombaires en raison d'une hernie discale. En 2001, au moment d'entrer au service de BGK, son physiothérapeute lui avait fait rencontrer un entraîneur personnel. «Il a changé ma vie et m'a donné la confiance nécessaire pour augmenter mon endurance physique et ma capacité musculaire», dit-il. M. Silverman s'est alors mis au cardiovélo.

Il faut savoir que cette activité physique n'a rien à voir avec quelques coups de pédale sur un vélo stationnaire tout en sifflant un air qu'on écoute sur un iPod. C'est un exercice extrêmement exigeant qui simule des courses, des montées de côtes et des sprints pour la victoire. «Au bout d'une heure, vous êtes trempé de sueur», affirme M. Silverman.

Il a tellement aimé sa nouvelle activité qu'il a décidé d'obtenir un diplôme d'instructeur de cardiovélo certifié afin de «donner au suivant». «Après en avoir bénéficié, je voulais que les autres puissent en faire autant. Et peut-on imaginer meilleur lieu pour le faire qu'au bureau?»

Il faut désormais s'inscrire sur une liste d'attente pour suivre les cours offerts chez BGK. Depuis trois ans, ils attirent

près de 30 des 100 employés du bureau de Montréal. Un autre employé donne aussi des cours de zumba. Même les associés de l'entreprise sont devenus des adeptes du cardiovélo, cinq d'entre eux s'étant inscrits aux cours. «Ça représente un tiers des associés», dit M. Silverman, une pointe de triomphe dans la voix, ajoutant que les avantages de ces cours ne sont pas que physiques. «C'est un atout indéniable quand nous voulons recruter.»

Yan Barcelo

PAUL ORENSTEIN



Derek Silverman a eu raison : la salle d'exercices aménagée au bureau de Montréal de BGK est une formule gagnante.

Cheminement

- 1988** Obtient le titre de CA (Qc)
- 2001** Entre chez Bessner Gallay Kreisman, (Montréal)
- 2006** Commence des cours de cardiovélo
- 2010** Devient instructeur certifié de cardiovélo

#Chiffrier

Déclarations fiscales Tout le monde paie des impôts, et tout le monde essaie d'en payer moins. Voici un aperçu des récentes stratégies d'investissement populaires et avantageuses sur le plan fiscal.

1 Nombre de Canadiens, en millions, qui ont investi dans des régimes enregistrés d'épargne-études en 1999 lorsque le ministre des Finances Paul Martin a bonifié les incitatifs fédéraux à l'investissement, soit 40 % de plus qu'en 1998.

2 Revenu, en milliards de dollars, dont s'est privé le gouvernement fédéral en 1984 et 1985 dans le cadre de son programme de crédit d'impôt pour la recherche scientifique, rapidement aboli. Les entreprises transféraient au rabais leurs crédits aux investisseurs.

16 Déclin, en pourcentage, de la valeur des fiducies de revenu dans les deux jours qui ont suivi l'annonce de leur imposition par le gouvernement fédéral en 2006. Ce véhicule populaire avait été créé en 1984 par un gestionnaire de la Royal Trust.

73,9 Total, en milliards de dollars, des comptes d'épargne libre



d'impôt (CELI) au Canada en juin 2012. Créé en 2008, le CELI était présenté comme la plus importante innovation dans le traitement fiscal de l'épargne au Canada depuis le REER.

150 Montant, en millions de dollars, des investissements dans l'industrie canadienne du cinéma en 1979, grâce à un généreux abri fiscal. Le cinéma a souvent fait perdre de l'argent aux investisseurs.

1957 Année du lancement, par le gouvernement fédéral, du régime enregistré d'épargne-retraite (REER) afin d'aider les Canadiens à épargner. En 2001, près d'un contribuable admissible sur quatre a cotisé à un REER.

5 000 Investissement minimal, en dollars, pour tirer profit d'un placement dans un IRLM (immeuble résidentiel à logements multiples) entre 1974 et 1981. Cet abri fiscal populaire permettait de reporter l'impôt et de déduire des dépenses. Steve Brearton

Au boulot GARDE-ROBE D'ÉTÉ : UNE BONNE IDÉE?

SCÉNARIO

Après un hiver long et glacial, Lyne Joly*, 31 ans, avait très hâte de porter ses vêtements d'été. Elle travaillait pour le même bureau depuis six ans, mais depuis le printemps, elle avait une nouvelle superviseure qui s'habillait très chic. Pour éviter tout faux pas, Lyne a consulté le manuel de l'employé, mais elle n'y a trouvé aucun code vestimentaire clairement défini. Le premier jour de grande chaleur, elle a donc décidé de porter ses sandales tongs dorées au travail. Sa superviseure, qui porte toujours des talons hauts, l'a regardée de la tête aux pieds. Selon Lyne, elle a eu un regard désapprobateur lorsqu'elle a vu ses tongs et sa petite blouse sans manches.

DÉVELOPPEMENT

Lyne a immédiatement troqué ses tongs pour les ballerines qu'elle gardait sous son bureau. Elle a également enfilé un cardigan.

EXPERTISE

On recommande aux comptables de s'habiller en

tenue d'affaires s'ils rencontrent un client. Autrement, le style décontracté est accepté, selon Erin Nadler, consultante en mode et propriétaire de la boutique Better Styled, à Toronto. Bien entendu, une tenue professionnelle est toujours de mise. Il serait donc sage, pour les employés plus jeunes, de se fier à l'habillement de leurs collègues plus expérimentés.

Si votre bureau n'a pas de code vestimentaire précis, Erin Nadler propose les règles suivantes pour l'été : «Les hommes peuvent porter une chemise à manches courtes et un pantalon de ville, une chemise avec collet et un pantalon sport, ou un tricot léger avec un pantalon sport. Si le jean est permis, optez pour un denim foncé, avec un tee-shirt et un veston sport. Les femmes peuvent porter une jupe, une robe ou un pantalon d'été avec un tricot léger ou une blouse, ou encore une blouse longue avec un pantalon étroit et une ceinture. Quant aux tongs, mieux vaut les garder pour la fin de semaine.»

Lisa van de Geyn



Vous êtes-vous déjà trouvé dans une situation délicate au travail? Comment vous en êtes-vous sorti? Envoyez vos anecdotes à tsatov@cpacanada.ca

*Nom fictif

Par Tamar Satov

L'AVENIR DE L'IMMOBILIER

Quel est l'avenir du marché immobilier canadien? Voilà la question que se posent les observateurs du marché, les investisseurs et les propriétaires de maison. Voici donc trois points de vue quant à l'avenir du marché canadien de l'habitation.

par Steve Brearton

Baisse prévue du marché canadien de l'habitation



0 %

Services économiques TD :

L'inflation neutralisera les gains, puisque les rendements devraient être faibles au cours des prochaines années.

-11,5 %

Fonds monétaire international :

On s'attend à un «atterrissage en douceur» au cours des cinq prochaines années, en raison d'une intervention accrue de l'État.

-44 %

Moody's Investors Service :

Si un choc économique important se produit, le prix des maisons pourrait diminuer car les prix actuels ne suivent pas la tendance historique.



Une journée au bureau

Un sondage mené en ligne à la fin de 2012 par le recruteur américain Career Builder auprès de 3 900 travailleurs a brossé le tableau d'une journée de travail typique :

Petit-déjeuner : céréales (31 %), rôties/bagel (29 %), fruit (19 %), oeufs (19 %), gruau (18 %), beigne (6 %), aucun déjeuner (23 %).

Moyen de transport : voiture (83 %), train (5 %), autobus (3 %), marche (3 %), vélo (1 %).

Déjeuner à son poste de travail : chaque jour (39 %), 3 ou 4 fois par semaine (18 %), 1 ou 2 fois par semaine (43 %).

Distractions les plus courantes : conversations avec des collègues (34 %), recherches sur le Web (22 %), collègues bruyants (18 %), appels/courriels personnels (17 %), conflits au bureau (15 %), rêveries (11 %), commérages (7 %), incompréhension du travail à effectuer (4 %), visionnement de la télé (2 %).

Nombre d'heures réellement travaillées : 8 (38 %), 7 (21 %), 6 (18 %), 5 (11 %), 4 ou moins (12 %).

NOUVELLE FAÇON DE PAYER SES COMPTES AU FISC

Les Canadiens peuvent maintenant payer leurs impôts par carte de crédit. Le fournisseur américain de paiement en ligne Plastiq permet aux contribuables d'effectuer des paiements à l'ARC par Amex, Visa ou MasterCard. Les frais sont de 2 % par transaction, les intérêts en sus, évidemment.

GAGNER SA VIE

Un quart des ados prévoient être financièrement dépendants de leurs parents jusqu'à 25 ou 27 ans, soit deux fois plus qu'en 2011, et seulement 9 % épargnent en vue de leurs études supérieures, selon un sondage réalisé aux États-Unis par The Allstate Foundation et Junior Achievement USA auprès de jeunes de 14 à 18 ans.

LA VÉRITÉ À PROPOS DES TÉLÉTRAVAILLEURS

Le télétravail est plus courant chez les parents que chez les personnes sans enfants (41 % comparativement à 31 %), selon un sondage mené par Harris Interactive auprès de 2 200 Américains. Les hommes sont plus susceptibles de travailler à distance que les femmes (37 % par rapport à 31 %).

ENTRE GUILLEMETS

Le problème n'est pas de nature réglementaire

«Au début de la crise financière, on pouvait soutenir que la structure du système de réglementation américain devait être revue à fond. Cet argument n'a pas tenu la route. En réalité, il est difficile d'établir une corrélation entre la structure réglementaire et la capacité d'éviter ou de gérer une crise.»

Howard Davies, ancien président de la Financial Services Authority de Grande-Bretagne, février 2013

MOMENTS MARQUANTS

J'ai vaincu l'anorexie

Heather Coburn, CA,
Auteure de *The Perfect Imperfect Me!*

«J'ai aimé la vie jusqu'au début de mon adolescence. Puis j'ai commencé à prendre du poids, même si j'étais une athlète. J'ai gagné le championnat canadien de tennis et décroché neuf titres provinciaux. Mais je n'étais pas heureuse. Je pensais qu'en perdant du poids, je me sentirais mieux. Comme cela ne fonctionnait pas, j'ai maigri encore plus. J'étais malheureuse, mais je me disais : «Au moins, je suis mince».

Grâce à une bourse d'études en tennis, j'ai étudié à l'University of South Carolina. Je m'y sentais perdue et seule. Après l'université, il m'a fallu dix ans pour vaincre l'anorexie. Ce n'est qu'après une troisième hospitalisation (et un congé de six mois du cabinet [Clarke Starke & Diegel] pendant la période de pointe) que je me suis sentie guérie.

Peu de gens arrivent à vaincre cette maladie, et lorsque je me suis aperçue que j'en étais finalement venue à bout, je savais que je voulais écrire un livre sur les leçons que j'avais apprises. Ce n'est qu'après avoir vécu des moments difficiles – ce qui arrive à tout le monde – qu'on apprécie ce qu'on a. J'aime de nouveau la vie.»

Propos recueillis par Lisa van de Geyn



70 IL Y A 70 ANS

Extraits compilés par Steve Brearton

Extrait du numéro de juillet 1943 de *CAMagazine*

La comptabilité est essentielle, même en temps de guerre

«En temps de guerre, certaines règles sont délaissées. L'esprit de la présente guerre ne correspond pas tout à fait à celui de la guerre précédente voulant que "les affaires suivent leur cours". Il serait plus juste de dire que les "affaires essentielles suivent leur cours". Parmi celles-ci, la comptabilité et l'audit figurent en tête de liste.»

Extrait de l'éditorial à propos de la réunion annuelle de la Dominion Association of CAs

Rien n'arrête un comptable

«On est parfois incommodé lorsqu'on s'aperçoit que le bureau de notre client est si petit qu'il est difficile de trouver un poste de travail pour

“A sound foundation”



Buy
VICTORY BONDS

(Un placement sûr – Les bons de la Victoire)

l'auditeur. Mais il y a pire. La rivière Rouge débordait de sorte que l'auditeur a dû trouver une barque pour se rendre au bureau du client. Heureusement, il n'y avait que trois pieds d'eau à l'intérieur et la majorité des dossiers et autres documents étaient sur des étagères.»

Milton Howard, CA, qui explique comment les auditeurs obtiennent des dossiers dans des endroits «un peu» plus au Nord.



Trouvailles par Alan Vintar

Tourne-disque «Barky», d'Audiowood

Un ravissement pour les oreilles... et les yeux!

Fabriqué à la main en quantités limitées, le tourne-disque Barky d'Audiowood est plus que de l'équipement audio, c'est une œuvre d'art. De conception asymétrique originale, il présente un socle de frêne massif, un robuste plateau de verre et des pieds de laiton ajustables. La qualité du son est assurée par le bras de lecture des plus stables RB303 de Rega Research Ltd., une société établie au Royaume-Uni, et une cartouche haute performance Elys 2. Comme il s'agit d'une commande spéciale, le délai de livraison peut atteindre trois semaines.

Prix de détail : 1 500 \$ US www.audiowood.com



Tout le monde en parle



ALAN NORRIS
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA
DIRECTION, BROOKFIELD
RESIDENTIAL PROPERTIES INC.

PROFIL DE L'ENTREPRISE : L'un des six principaux promoteurs et constructeurs immobiliers de l'Amérique du Nord, Brookfield Residential Properties exerce

ses activités dans 11 marchés, de l'Alberta à Los Angeles. Établie en 2011, l'entreprise est le fruit de la fusion entre Brookfield Homes Corp. et Carma Developers créée en Alberta en 1958. La nouvelle entreprise de Calgary emploie 770 personnes au Canada et aux États-Unis, et son chiffre d'affaires annuel a atteint 1,3 milliard \$ en 2012.

POURQUOI ON L'AIME : Active à la fois dans l'aménagement de terrains et la construction d'habitations, Brookfield a une longueur d'avance sur ses concurrents américains qui se concentrent exclusivement sur la construction. Comme la moitié de ses actifs se trouve au

Canada, l'entreprise a aussi mieux résisté à la récession, a conservé ses actifs et en a acquis d'autres. Vers la fin de 2012, elle a acquis la Playa Capital Company, qui compte 65 acres de terrain près de la mer à Los Angeles. Elle a aussi collaboré avec le Teachers's Retirement System de la Californie afin de développer plus de 2 500 lots situés dans un secteur très prisé du nord-ouest de Calgary.

ORIGINALITÉ : Parmi ses projets en cours figure un secteur urbain du sud-est de Calgary appelé Seton. Développement de 365 acres à usages mixtes, il a pour centre un nouvel hôpital et compte 2,5 millions de pieds carrés pour des commerces et des bureaux. Le projet comprend notamment un accès à un train léger sur rail, un parc régional, une école secondaire, un centre de loisirs et un hôtel. Brookfield compte aussi créer quatre complexes résidentiels à proximité d'ici 2023.

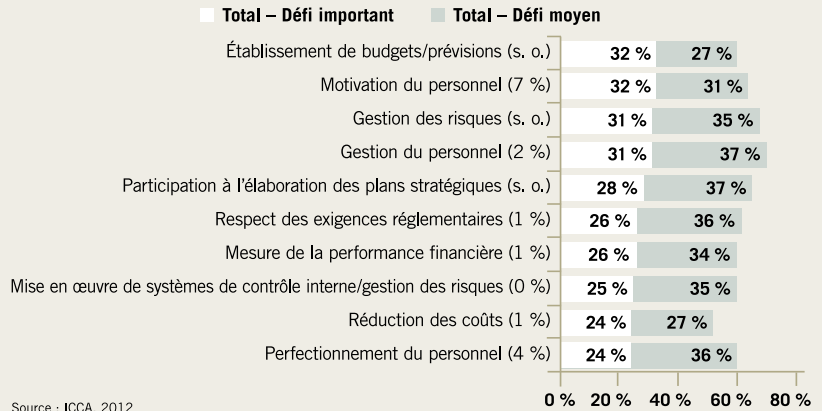
IL A DIT : «Notre patience durant le ralentissement a porté fruit. Brookfield est un promoteur-constructeur très sérieux, tant au Canada qu'aux États-Unis.» Rosalind Stefanac

LES COMPTABLES AUX PRISES AVEC DES PROBLÈMES LIÉS AU PERSONNEL

Selon un sondage de l'ICCA mené en décembre 2012, près du tiers des comptables en entreprise ont indiqué que motiver le personnel représentait un défi important, une hausse de 7 % par rapport à 2010, et plus de comptables qu'en 2010 ont indiqué que la gestion, le perfectionnement et le maintien en poste du personnel constituaient des défis.

L'établissement de budgets et de prévisions figure aussi parmi les principaux défis chez un tiers des répondants, en raison de l'incertitude économique qui persiste. Les autres défis signalés par au moins 25 % des répondants sont la gestion des risques, la gestion du personnel, la participation à l'élaboration des plans stratégiques, le respect des exigences réglementaires, la mesure de la performance financière et la mise en œuvre de systèmes de contrôle interne et/ou de gestion des risques. Le nombre de comptables pour qui la mise en œuvre de nouvelles normes représentait un défi a baissé de 12 % parce qu'en 2010, de nombreux comptables travaillaient sur le passage aux IFRS. Les autres défis moins importants depuis 2010

Les dix principaux défis des comptables en entreprise



Source : ICCA, 2012

* S'il y a lieu, les pourcentages entre parenthèses indiquent la variation par rapport à 2010 pour les «défis importants».

est l'expansion des affaires et la communication de l'information sur la performance non financière.

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

Pour attirer les talents financiers que vous voulez, obtenez les données qu'il vous faut sur le salaire.



Téléchargez le *Guide Salarial 2013* dès aujourd'hui au roberthalffinance.ca ou téléphonez au 1.800.803.8367.



Robert Half®

L'excellence en recrutement spécialisé



La sélection d'un système

PAR MICHAEL BURNS

SOLUTIONS D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES

Enquête 2013 sur les systèmes CRM

Lorsqu'ils se déplacent, Diane et Denis peuvent effectuer pratiquement toutes leurs tâches professionnelles, comme répondre à des clients potentiels ou accéder à des dossiers de vente à partir de leur appareil mobile. Ils peuvent aussi suivre l'efficacité de leurs campagnes et voir ce qui s'est dit au sujet de leur entreprise sur Facebook, tout cela grâce à leur logiciel de gestion de la relation client (CRM).

Les logiciels CRM sont sur le marché depuis un bon moment, mais leur popularité grandit à la faveur des nouvelles fonctions de mobilité ainsi que des réseaux sociaux.

Gartner prévoit que ces logiciels occuperont le haut de la liste des dépenses de TI liées aux applications d'entreprise, devançant même les progiciels de gestion intégrés (PGI).

Comme le montre notre enquête 2013 réalisée auprès des fournisseurs, de nombreuses solutions sont déjà offertes. Les principales sont surtout accessibles dans le nuage et les plus anciennes ont beaucoup de difficulté à rivaliser avec elles.

Par exemple, Sage a vendu récemment ses produits ACT et SalesLogix, invoquant sa volonté de se concentrer sur ses activités de base. Une autre explication pourrait être que la société se sentait incapable de livrer concurrence aux nouveaux systèmes CRM dans le nuage.

Les systèmes CRM ont beaucoup d'autres applications que le suivi des clients, le marketing, la vente et le service. J'ai travaillé récemment avec un client qui a été en mesure de s'en servir pour automatiser de nombreux autres aspects de son entreprise grâce aux outils de per-

sonnalisation intégrés. Malgré tous les avantages offerts et la facilité d'accès aux systèmes CRM dans le nuage, il existe encore des réticences chez certains clients. Ceux-ci ne veulent pas consacrer le temps qu'il faut à la mise à jour de l'information ni partager leurs connaissances (et leur pouvoir) en communiquant des renseignements clés à l'ensemble du personnel.

En fait, la gestion du changement constitue un élément essentiel de la mise en œuvre des systèmes CRM. De cette gestion dépend la capacité de convaincre les employés d'emboîter le pas. Nous avons ajouté plusieurs questions à

La gestion du changement constitue un élément essentiel de la mise en œuvre des systèmes CRM.

notre enquête cette année. Elles ont trait à la synchronisation avec Google, Apple et Outlook, ainsi qu'aux réseaux sociaux et à la gestion d'agendas. Les résultats sont accessibles en format PDF sur www.camagazine.com/CRMSurvey13.

Comme pour tous nos sondages, nous ne pouvons garantir la justesse des renseignements donnés par les fournisseurs. Nous estimons toutefois que les informations trompeuses sont rares dans la mesure où elles font perdre de la crédibilité aux fournisseurs.

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



Lisez notre nouvelle section

Le mot de la fin (pages 44 et 45)



**une vision
une orientation
un but
une organisation nationale**

CPA CANADA

www.cpacanada.ca

Reprise des pourparlers d'unification avec les CGA

Les Comptables professionnels agréés du Canada se réjouissent de la relance des pourparlers d'unification avec plusieurs associations de comptables généraux accrédités (CGA). Si l'on compte ces associations, des organisations regroupant près de 90 % des comptables professionnels du Canada souscrivent maintenant au projet d'unification sous la bannière CPA.

La plupart des associations provinciales de CGA s'étaient retirées des pourparlers, mais certaines les ont repris par la suite. Récemment, l'association nationale des CGA (CGA-Canada), les associations qui lui sont affiliées en Asie et dans les Caraïbes, ainsi que les CGA des Territoires du Nord-Ouest et Nunavut, du Yukon, de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Nouvelle-Écosse ont annoncé qu'ils revenaient eux aussi à la table des pourparlers. Pour le moment, les seules associations de CGA qui ne participent pas au projet d'unification sont celles de l'Ontario et du Manitoba.

«CGA-Canada agit dans le meilleur intérêt des membres, des CGA et de la profession, a indiqué Anthony Ariganello, président et chef de la direction de CGA-Canada. Nous entamons cette ronde de pourparlers avec un regain d'optimisme et à la lumière des commentaires des associations qui nous sont affiliées. Nous concentrons nos efforts sur la réussite de nos

membres, de tous les comptables généraux accrédités et des étudiants ainsi que sur les opportunités qui leur sont offertes, à court et à long terme.»

L'unification est déjà chose faite au Québec. CPA Québec et l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) ont été les premières organisations à se joindre à CPA Canada, qui a été constituée au début de l'année. D'autres organisations provinciales s'y joindront lorsque les mesures législatives pertinentes seront en place.

Si toutes les organisations participantes parviennent à s'unifier, la profession de CPA sera forte de plus de 150 000 membres et, du coup, mieux positionnée pour servir les intérêts des membres au Canada et sur la scène internationale.

«Il s'agit d'un grand pas dans la bonne direction, a déclaré Kevin Dancey, FCPA, FCA, président et chef de la direction de CPA Canada. Notre objectif a toujours été l'unification intégrale de la profession comptable au Canada. Celle-ci permettra de renforcer l'influence, la pertinence et l'apport de la profession comptable canadienne au pays comme à l'international.»

Pour obtenir plus d'information sur l'unification de la profession comptable, visitez le portail de l'unification, à l'adresse www.cpacanada.ca/fr.

CPA Canada lance un nouveau bulletin électronique national

Les Comptables professionnels agréés du Canada ont récemment lancé *Actualités CPA*, un nouveau bulletin électronique national.

Ce mensuel présente les dernières nouvelles susceptibles d'intéresser les membres CA, CMA et CPA (notamment sur l'unification) et décrit les plus récents ajouts au riche éventail de ressources, produits et services offerts aux professionnels de la comptabilité et du monde des affaires.

«*Actualités CPA* est une source d'information centralisée où les membres peuvent trouver les dernières nouvelles, les événements à venir et des informations sur les ressources les plus récentes offertes par CPA Canada», indique Heather Whyte, vice-présidente, Communications stratégiques, valorisation

de la marque et affaires publiques, CPA Canada.

Actualités CPA est distribué à tous les membres de CPA Canada ainsi qu'aux CA et aux CMA au nom de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et de la Société des comptables en management du Canada (CMA Canada).



Nouveau rapport sur les plus importants éléments d'information financière des sociétés aux yeux des investisseurs professionnels

Si, sans surprise, les investisseurs professionnels canadiens trouvent la plupart des informations dont ils ont besoin dans les rapports financiers des sociétés (comme les états financiers, le rapport de gestion, les notices annuelles et les circulaires d'information de la direction), bon nombre d'entre eux estiment que l'ensemble des informations financières concernant une société devrait être présenté dans un seul rapport général afin d'éviter la redondance et de faciliter la recherche de données financières.

Un nouveau rapport intitulé *Valeur de marché: Points de vue des investisseurs professionnels sur l'information financière au Canada*, qui a été élaboré par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), PwC et Veritas Investment Research, résume les propos recueillis lors d'entrevues menées auprès de plus de 30 investisseurs professionnels, notamment des directeurs de placement, des gestionnaires de portefeuille et des analystes travaillant pour des investisseurs et des placeurs.

«L'amélioration la plus souhaitée par les investisseurs interrogés sur le plan de l'information financière touche la présentation des calculs des mesures hors PCGR, indique Chris Hicks, CPA, CA, directeur de projets, CPA Canada. Ils appellent à une plus grande comparabilité entre les périodes et entre les entreprises concurrentes.»

Cette publication présente les points importants à retenir en ce qui a trait à l'expérience des investisseurs professionnels canadiens. Il est question de transition vers les IFRS, de leur utilisation des rapports financiers, de l'information qu'ils utilisent pour prendre des décisions, de leur point de vue sur les mesures hors PCGR ainsi que des éléments de l'information fi-

nancière qui devraient être améliorés. De façon générale, les investisseurs interrogés se disent satisfaits de l'information qu'ils reçoivent des sociétés, mais ils estiment que les communications avec les parties prenantes pourraient être plus efficaces et plus claires.

Selon Chris Hicks : «les investisseurs ont relevé divers éléments clés pour lesquels l'information allant au-delà des mesures hors PCGR devrait être améliorée, notamment l'information sectorielle et la solvabilité des régimes de retraite. Ils souhaitent également que les informations fournies par voie de notes soient plus concises, plus pertinentes et plus intelligibles».

Pour télécharger le rapport, visitez le Centre de ressources sur l'information sur la performance, à l'adresse www.icca.ca/ccip.

Soutien aux membres en entreprise

Les Comptables professionnels agréés du Canada veulent vous aider à exceller sur le plan professionnel et à vous positionner comme leader au sein de votre organisation.

CPA Canada porte une attention accrue aux membres et aux entreprises, et s'emploie notamment à répondre aux besoins des professionnels de la comptabilité et de la finance qui travaillent en entreprise.

Nous vous offrons des publications, des activités et d'autres ressources pertinentes et d'actualité pour vous apporter orientation et soutien tout au long des différentes étapes de votre carrière.

Visitez le Centre de ressources en ligne pour les membres en entreprise — le guichet indispensable pour trouver l'information dont vous avez besoin sur les aspects techniques, la gestion et les compétences générales.

- Gestion d'entreprise
- Gestion de personnes
- Gestion de soi

Pour de plus amples renseignements, visitez : www.icca.ca/entreprise

Sondage sur la rémunération des membres de la profession : un outil de comparaison

UN SONDAGE SUR LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES de la profession, mené par les Comptables professionnels agréés du Canada, permettra aux membres de comparer leur rémunération à celle d'autres membres de leur région. Les résultats du sondage contribueront également à promouvoir la profession auprès des étudiants de partout au pays.

Au début du mois de juin, les membres recevront par courriel une invitation à participer au sondage effectué par ITracks, l'un des fournisseurs de services de recherche de CPA Canada. Les résultats du sondage seront communiqués en primeur aux répondants au début de septembre. Les résultats complets du sondage pourront ensuite être consultés par tous les membres vers la mi-octobre.

Le sondage sur la rémunération est hébergé sur un site sécurisé et tous les renseignements fournis demeurent strictement confidentiels. Les résultats seront présentés sous forme résumée seulement.

Si vous avez des questions au sujet du sondage, veuillez communiquer avec Paul Long, responsable, Marketing et études de marché, à plong@cpacanada.ca.

Un sondage révèle une priorité commune en matière de technologies

Selon un sondage mené conjointement par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) et l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), la gestion et la conservation des données figurent au premier rang des priorités des professionnels comptables canadiens et américains en matière de technologies.

Les répondants étaient invités à établir l'ordre de priorité de leurs principales initiatives technologiques pour l'année en cours.

«De nombreuses sociétés font face à une augmentation du risque associé à la gestion des données, en raison d'une croissance explosive du volume et de la complexité de l'information traitée», indique Frank Colantonio, CPA, CA•TI, directeur du Service de la formation continue, CPA Canada. «Toutefois, en cette époque caractérisée par de gros volumes de données, une gestion efficace peut se traduire par de meilleures décisions d'affaires et de meilleurs services aux clients.»

Si la surveillance des données arrive en tête de la liste des priorités des répondants des deux pays, elle est suivie de près par la sécurité de l'environnement informatique.

Le sondage a été mené entre la mi-février et le début de mars. Pour de plus amples renseignements, allez à www.cica.ca/initiativestechnos (la version française paraîtra sous peu).



Une publication de CPA Canada remporte un prix international en littératie financière

L'ouvrage intitulé *Comment bien gérer votre argent – Guide pratique pour les Canadiens*, publié par les Comptables professionnels agréés (CPA) du Canada, s'est démarqué sur la scène internationale en remportant le prestigieux prix E.I.F.L.E., qui souligne l'excellence en matière de

développement de la littératie financière.

Ce guide unique a été nommé «meilleur livre pour adulte de l'année dans la catégorie crédit», par l'Institute for Financial Literacy, aux États-Unis. Depuis sept ans, le concours récompense l'innovation, le dévouement et l'engagement des particuliers et des organisations qui

appuient le développement de la littératie financière partout dans le monde. «Nous sommes honorés de recevoir cette distinction, a indiqué Cairine Wilson, vice-présidente, Services aux membres, CPA Canada. Chaque chapitre du guide porte sur un élément essentiel de la gestion financière et propose des mesures faciles à prendre.»

L'auteure, Kelley Keehn, compte parmi les experts en finances personnelles les plus en vue au Canada. On peut se procurer l'ouvrage *Comment bien gérer votre argent – Guide pratique pour les Canadiens*, qui est initialement publié par l'ICCA, à l'adresse www.boutiqueCA.ca/commentbiengerervotreargent.

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 l'intégration des IFRS dans les PCGR canadiens	juillet 2013
Partie II	
Chapitre 3462, «Avantages sociaux futurs»	mai 2013
Chapitre 3475, «Sortie d'actifs à long terme et abandon d'activités» (révisé)	mai 2013
Manuel de l'ICCA – Certification	
NCA 610, «Utilisation des travaux des auditeurs internes» (révisée)	mai 2013
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Chapitre SP 2125, «Première application par des organismes publics» (révisé)	mai 2013

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 juin 2013)

	Date limite pour commentaires
Comptabilité	
ESI Actifs biologiques producteurs	le 30 septembre 2013
ES Améliorations 2013 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé	le 1 ^{er} juin 2013
EP Améliorations des Normes comptables pour les organismes sans but lucratif	le 15 septembre 2013
ES Communication de l'information sur les avantages sociaux futurs par les organismes sans but lucratif	le 15 septembre 2013
ESI Comptes de report liés aux activités à tarifs réglementés	le 4 septembre 2013
ES États financiers consolidés	le 15 octobre 2013
ESI Évaluation de la juste valeur : unité de comptabilisation	le 30 septembre 2013
ESI Instruments financiers : pertes sur créances attendues	le 5 juillet 2013
ES Partenariats	le 15 octobre 2013
Audit et certification	
ES Normes relatives aux missions d'examen	le 11 octobre 2013
Secteur public	
EP Améliorations des Normes comptables pour les organismes sans but lucratif	le 15 septembre 2013
ES 2 Opérations conclues avec des apparentés	le 4 septembre 2013

À VENIR

Normes modifiées	Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012 Modifications apportées à IFRS 9 concernant la comptabilité de couverture
Documents de consultation	Contrats de location et Contrats d'assurance (ESI du CNC) Examen des états financiers intermédiaires par l'auditeur (ES du CNAC) Rapport sans expression d'assurance (ES du CNAC)

Légende

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

ES 2 – Deuxième exposé-sondage

EP – Énoncé de principes

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

David Trahair, auteur de livres traitant de finances personnelles, recommande d'éviter les fonds communs de placement

AVANTAGEUX, les FCP?

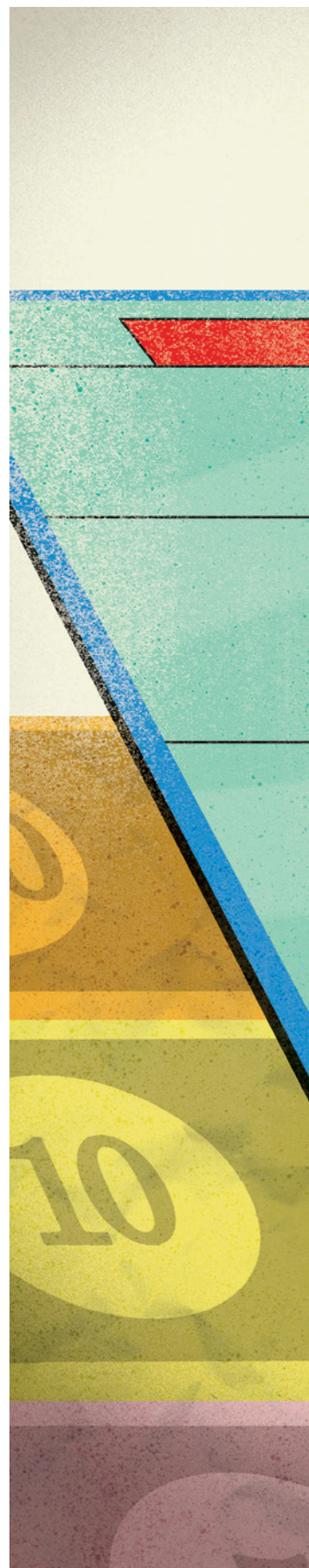


JE N'INVESTIRAI PLUS JAMAIS DANS DES FONDS COMMUNS DE PLACEMENT (FCP). J'en suis si convaincu que j'ai écrit un livre sur la question en 2009, *Enough Bull*.

À première vue, les FCP semblent intéressants : ils donnent accès à toutes les catégories d'actifs presque partout dans le monde, ils atténuent les risques liés au choix d'actions individuelles en proposant un panier de titres et ils permettent au petit investisseur de bénéficier du savoir-faire d'experts, qui choisissent et gèrent ses placements en son nom.

Par contre, la gestion active d'un FCP coûte cher. Une fois que le gestionnaire du fonds a perçu son dû, l'investisseur obtient rarement un rendement élevé. Certains des frais exigés sont visibles, et beaucoup a déjà été écrit sur

illustration : RYAN SNOOK





C'est au Canada que les ratios des frais annuels sont les plus élevés pour les fonds d'actions (plus du double qu'aux États-Unis) et pour les fonds monétaires.

les diverses formules existantes : fonds avec frais de rachat, ou avec ou sans frais d'acquisition.

Mais à ces frais visibles s'ajoutent des frais cachés, souvent bien plus importants. En fait, un FCP paie des frais récurrents pour son exploitation et sa distribution, qui sont dissimulés dans son ratio des frais de gestion (RFG). Prélevés à même l'actif du FCP, ces frais grugent le rendement net de l'investisseur plutôt que de figurer séparément sur le relevé mensuel. En effet, les données sur le rendement du fonds sont présentées *après déduction* de ces frais récurrents.

Le RFG correspond au total des frais d'exploitation annuels du FCP, exprimé en pourcentage de la valeur liquidative moyenne quotidienne du fonds. Par exemple, si un fonds a une valeur liquidative moyenne de 100 millions de dollars et que les coûts indiqués sur l'état des résultats sont de 2 millions de dollars pour l'exercice, le RFG est de 2 %.

Notons que ce chiffre ne comprend pas les frais de courtage «visibles» payés par le fonds pour l'achat et la vente des titres qu'il détient, ces frais étant inclus dans le coût des placements, puis reflétés dans le gain ou la perte en capital lors de la vente.

Frais cachés mis au jour

Selon une étude englobant 22 pays menée en 2011 par Morningstar, c'est au Canada que les ratios des frais annuels sont les plus élevés pour les fonds d'actions (plus du double qu'aux États-Unis) et pour les fonds monétaires (voir tableau ci-haut). Ils arrivent au troisième rang pour les fonds d'obligations.

Cela explique en grande partie le rendement insuffisant qu'obtiennent de nombreux investisseurs canadiens.

Voyons quels seraient les frais à long terme d'un placement de 100 000 \$ dans un fonds d'actions sans frais d'acquisition ayant un RFG de 2 % et un rendement annuel de 5 % sur dix ans. Il s'agit là d'une hypothèse raisonnable, puisque l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada vise un rendement de 4 % après

Ratios médians des frais pondérés en fonction de l'actif

Type	Canada	É.-U.	Écart
Marché monétaire	0,80 %	0,47 %	0,33 %
Titres à revenu fixe	1,31 %	0,75 %	0,56 %
Actions	2,31 %	0,94 %	1,37 %

Source : Morningstar, «Global Fund Investor Experience», mars 2011.

inflation, ce qui signifie un rendement global de 6 %. Au terme de la période de dix ans, le placement vaudra 162 889 \$, et les frais cumulés déduits au titre du RFG s'élèveront à 25 785 \$ (voir graphique ci-dessous), soit 41 % de la croissance réelle de 62 889 \$. Pourquoi renoncer à autant d'argent alors qu'il existe des options plus avantageuses?

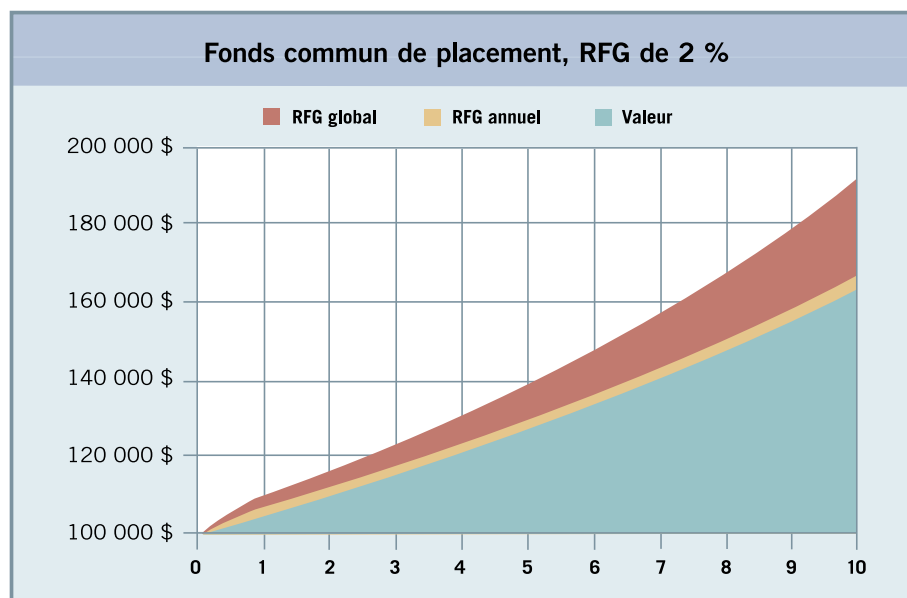
1^{re} option à frais modiques : les FNB

Les fonds négociés en bourse (FNB) constituent une solution de remplacement qui offre l'avantage de la diversification à coût bien moindre que les FCP.

Ils proposent habituellement des portefeuilles diversifiés, modelés sur des indices donnés. De plus, on peut acheter et vendre les FNB directement sur un marché boursier.

Un exemple de FNB populaire : le iShares S&P/TSX 60 Index Fund (XIU) de BlackRock, un fonds d'actions dont l'actif totalisait 12,5 milliards de dollars au 31 décembre 2012 et dont le RFG était de 0,18 % à peine. Dans le cas d'un FNB (voir le graphique à la page 21), le même placement de 100 000 \$ vaudrait 193 431 \$ après la même période. C'est 30 542 \$ de plus que le rendement obtenu avec le FCP.

Comment expliquer pareil écart? Essentiellement par le RFG.



Dans le cas du FNB, les frais de gestion globaux ne seraient que de 2 550 \$, soit 23 235 \$ de moins que pour le FCP. Et qui dit frais inférieurs dit rendement supérieur. Ici, le rendement annuel du FNB n'est pas de 5 %, mais bien de 6,82 %, grâce à un RFG de 1,82 % inférieur à celui du FCP et au réinvestissement de la différence chaque année dans le FNB.

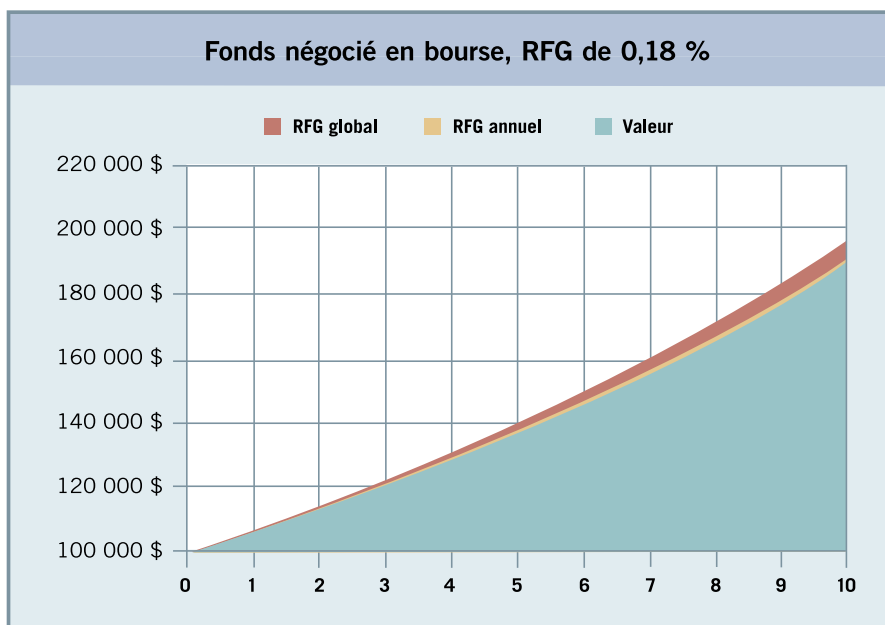
2^e option à frais modiques : les CPG

Les bons vieux certificats de placement garanti (CPG) sont une autre option. Lorsqu'on achète et conserve un CPG, on ne paie aucuns frais. Si c'est un conseiller qui achète un CPG en votre nom, il obtient une commission, qui provient de l'institution émettrice du CPG et non de votre poche. Autrement dit, les CPG n'ont pas de RFG.

L'ennui, c'est que les CPG ne génèrent que des intérêts minimes actuellement. Ainsi, en avril dernier, les CPG de cinq ans rapportaient entre 1,4 % et 2,85 % annuellement (taux moyen de 2,13 %). C'est donc une voie de compromis. Vous sacrifiez un rendement potentiellement plus élevé pour obtenir un taux garanti plus faible, ce qui explique pourquoi il est si difficile de trouver un conseiller qui achètera un CPG pour vous : il retire très peu de cette opération, comparativement à ce que lui procure la vente de FCP.

3^e option à frais modiques : rembourser ses dettes

Voilà ma solution de remplacement préférée. Soyons francs : on ne



peut pas parler d'épargne sans parler de nos dettes. C'est l'épargne nette qui importe, et non la valeur de marché de vos placements. Ainsi, l'absence d'une sortie de fonds est aussi avantageuse qu'une rentrée de fonds, voire davantage si la rentrée est imposée.

Imaginons qu'un emprunt de 20 000 \$ porte intérêt au taux préférentiel (4 % au moment de mettre sous presse) plus (+) 1 %. Si vous réglez la dette, vous épargnez 800 \$ en intérêts par année. Si vous choisissez plutôt d'investir les 20 000 \$, et en supposant que votre taux marginal d'imposition est de 40 %, il vous faudra gagner 1 333 \$ sur ce placement pour qu'il vous reste 800 \$ après impôts. C'est un rendement de 6,7 %, après tous les frais, taux très difficile à obtenir de façon constante au moyen d'un FCP.

Pour une dette à taux élevé (cas des cartes de crédit), la stratégie rapporte encore davantage. Vous êtes assuré d'obtenir un rendement après impôts équivalent au taux d'intérêt de votre dette, et ce, sans aucuns frais. Difficile de faire mieux.

Les autorités de réglementation canadiennes reconnaissent que les frais cachés rattachés aux FCP ne sont pas très connus ni bien compris des investisseurs. C'est pourquoi à compter du 15 juillet 2013, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières introduiront progressivement de nouvelles règles qui imposeront de présenter un sommaire annuel en dollars de tous les frais facturés, y compris ceux cachés dans le RFG, de même que les taux de rendement des comptes sur des périodes de un an, de trois, de cinq et de dix ans, ainsi que depuis leur ouverture.

Il sera très intéressant de voir ce qui se produira lorsque de plus en plus de Canadiens constateront qu'ils paient beaucoup trop pour des produits peu performants. Pourquoi attendre? Tenez-vous loin des FCP.

David Trahair (www.trahair.com), CPA, CA, est l'auteur de cinq livres traitant de finances personnelles, dont le plus récent est *Cash Cows, Pigs and Jackpots*. Il propose aussi aux comptables des conférences sur ses ouvrages.

AU FOND DES CHOSES

Vous vous demandez ce que vous coûtent vos placements? Utilisez la calculatrice des frais associés aux FCP offerte par le Fonds pour l'éducation des investisseurs à www.GerezMieuxVotreArgent.ca (sous «Calculatrices et outils»). Sélectionnez votre fonds, entrez le montant investi et le nombre d'années pendant lesquelles vous prévoyez conserver le placement et sélectionnez le type de frais que vous payez : vous connaîtrez ainsi la valeur finale estimée du placement, compte tenu des résultats historiques du fonds, de même que le détail des coûts, y compris les frais d'acquisition, le RFG et les frais de rachat, ainsi que le coût annuel moyen (et le coût d'opportunité) de l'argent qui a servi à payer les frais.

Des renseignements sur les frais et les taux de rendement figurent également dans le document «Aperçu du fonds» de chaque FCP. Consultez le site Web du fonds ou le site www.sedar.com. (DT)

UN travail D'ÉQUIPE

Ensemble, comptable et planificateur financier peuvent mieux guider leurs clients vers la retraite. Par Luke MacLennan et Gord Hardie



LE COMPTABLE EST, POUR BON NOMBRE DE SES CLIENTS, LE FOURNISSEUR

de services financiers le plus fiable et le plus apprécié. Ses clients comptent sur lui pour leurs états financiers, leurs déclarations de revenus et leur planification fiscale et successorale. Cependant, peu de comptables participent à la planification financière personnelle de leurs clients même s'ils connaissent bien la situation financière de ces derniers. La planification financière n'étant pas un service traditionnellement offert par les comptables, un grand nombre d'entre eux ne savent pas trop comment y intégrer leurs connaissances et leur expérience. Or, une telle intégration peut être bénéfique pour les clients.

illustration : RYAN SNOOK

État de la valeur nette des biens de Jean et Marie (avant impôts)				
	Jean	Marie	Sous-total	Total
ACTIF :				
Placements non enregistrés et CELI				
Prêts personnels	0	0	0	
Portefeuille de placements	15 000	15 000	30 000	
Portefeuille conjoint	111 241	111 241	222 482	252 482
REER/FERR et rentes				
REER/FERR	264 979	270 406	535 385	
Régime à cotisations déterminées / CRIF	0	0	0	
Régime à prestations déterminées	0	0	0	535 385
Biens immobiliers				
Résidence principale	175 000	175 000	350 000	
Résidence secondaire	0	0	0	
Immeuble commercial	0	0	0	350 000
Autres				
Biens agricoles (valeur fiscale de 1 million \$)	2 000 000	2 000 000	4 000 000	
Biens à usage personnel	30 000	30 000	60 000	4 060 000
TOTAL DE L'ACTIF	2 533 720	2 539 147		5 072 867
TOTAL DU PASSIF	0	0		0
VALEUR FAMILIALE NETTE	2 533 720	2 539 147		5 072 867

ANALYSE DES BESOINS

Jean et Marie sont depuis 15 ans les clients de Charlotte, qui est comptable. Celle-ci prépare les états financiers et les déclarations de revenus de leur entreprise agricole, ainsi que leurs déclarations de revenus des particuliers et celles de leurs deux enfants. Lors d'une récente rencontre, la conversation a porté sur les enfants de Jean et Marie.

L'aîné, Jacques, assume de nombreuses responsabilités dans l'exploitation de la ferme et se dit disposé à prendre l'entreprise en charge. Leur fille, Brigitte, diplômée depuis cinq ans, a d'autres projets et n'est pas certaine de vouloir joindre la ferme familiale. «L'avenir de la ferme à ma retraite et les conséquences financières pour nous et nos enfants m'empêchent de dormir», a déclaré Jean.

Charlotte a alors compris que Jean et Marie avaient besoin d'un plan financier. «Que diriez-vous si notre cabinet produisait un document qui vous servirait de feuille de route en vue de votre retraite et qui contiendrait tous les détails financiers sur les options disponibles pour transférer votre entreprise?», leur a-t-elle demandé. «Où voulez-vous que je signe?», a répondu Jean sans hésiter.

Charlotte possède une solide expérience des questions de transfert intergénérationnel d'entreprises agricoles, mais elle sait aussi que plusieurs autres facteurs doivent retenir l'attention d'un planificateur financier.

Charlotte a expliqué à Jean et Marie les services de planification que son cabinet pouvait leur offrir et leur a dit qu'elle assisterait aux rencontres avec le planificateur financier du cabinet, François. Elle leur a aussi remis une lettre de mission décrivant la nature des services ainsi qu'une estimation des honoraires.

INFORMATIONS INITIALES PERTINENTES

Avant la première rencontre du couple avec François, Charlotte a fourni à son collègue des informations pertinentes sur Jean et Marie, y compris leurs déclarations de revenus d'années antérieures et une liste de leurs biens, et elle lui a décrit la dynamique familiale.

Ce sont des informations précieuses pour François, car le planificateur financier doit avoir une connaissance du client aussi complète que possible. À partir de ces informations, François a préparé un état de la valeur nette des biens de Jean et Marie (voir le tableau ci-dessus). Il a aussi constaté que la ferme n'était pas constituée en société et que son actif était composé de biens immobiliers, de machinerie, de bétail et de produits agricoles.

RENCONTRE EXPLORATOIRE

Au cours de cette première rencontre avec François, Charlotte a aidé Jean et Marie à décrire leur situation et à exprimer leurs objectifs et leurs préoccupations. Jean et Marie comprennent bien leur situation financière, mais la présence de Charlotte pour confirmer l'information et répondre aux questions plus techniques de François les a rassurés.

Cette rencontre exploratoire avait surtout pour but de permettre à François de mieux connaître la situation et les objectifs de Jean et Marie. François a noté ce qui suit :

- Jean et Marie exploitent leur entreprise agricole avec succès depuis plus de 30 ans;
- les deux ont 62 ans et veulent prendre leur retraite dans deux ans;
- il y a cinq ans, Jean et Marie ont construit, près de la ferme, une maison qu'ils continueront d'occuper à la retraite; Jacques a acheté

l'ancienne maison de ferme à la juste valeur de marché (JVM);

- Jacques se dit disposé à prendre la ferme en charge; Brigitte est toujours indécise;
- les options pour le transfert de l'entreprise comprennent l'acquisition par Jacques ou l'acquisition par les deux enfants ou encore la vente à un tiers;
- Jean et Marie n'ont rien utilisé de leur exonération cumulative des gains en capital de 1,5 million de dollars;
- peu importe à qui ira l'entreprise, Jean et Marie veulent que leurs deux enfants soient traités de façon équitable sur le plan financier;
- dans le cas où la ferme serait prise en charge par un des enfants ou par les deux, Jean et Marie veulent être indépendants financièrement à leur retraite, sans toutefois imposer à leurs enfants un fardeau financier qui pourrait nuire à leur capacité d'exploiter la ferme;
- Jacques est marié depuis quatre ans et Brigitte est fiancée; le sort de la propriété de l'entreprise familiale en cas d'échec d'un mariage préoccupe Jean et Marie.

Charlotte sait que Jean et Marie ne sont pas dépensiers. Elle a suggéré à François de faire une analyse de leur situation de trésorerie (voir le tableau ci-dessous).

Avec l'information financière dont il disposait et après avoir posé des questions claires, François a pu établir rapidement les besoins du couple. En déduisant les impôts, les épargnes et autres dépenses de leur revenu personnel, il a établi qu'ils avaient besoin annuellement de 75 000 \$ après impôts pour financer leur train de vie.

François a ensuite résumé comme suit les objectifs financiers de Jean et Marie :

- prendre leur retraite le 1^{er} juillet 2015, et avoir un revenu annuel après impôts de 75 000 \$ en dollars d'aujourd'hui, indexés en fonction de l'inflation;
- réduire le plus possible leur impôt sur le revenu et maximiser la valeur de leur succession après impôts;
- déterminer si une partie ou la totalité de la valeur de la ferme est nécessaire pour répondre à leurs besoins à la retraite et examiner

cela en fonction d'un transfert possible de la ferme à un enfant ou aux deux; si seul Jacques devait recevoir la ferme, comment traiter les deux enfants de façon équitable tout en réduisant le plus possible les impôts;

- établir un portefeuille fiscalement et financièrement efficient selon leur tolérance au risque et qui offre des rendements adéquats pour financer leur retraite.

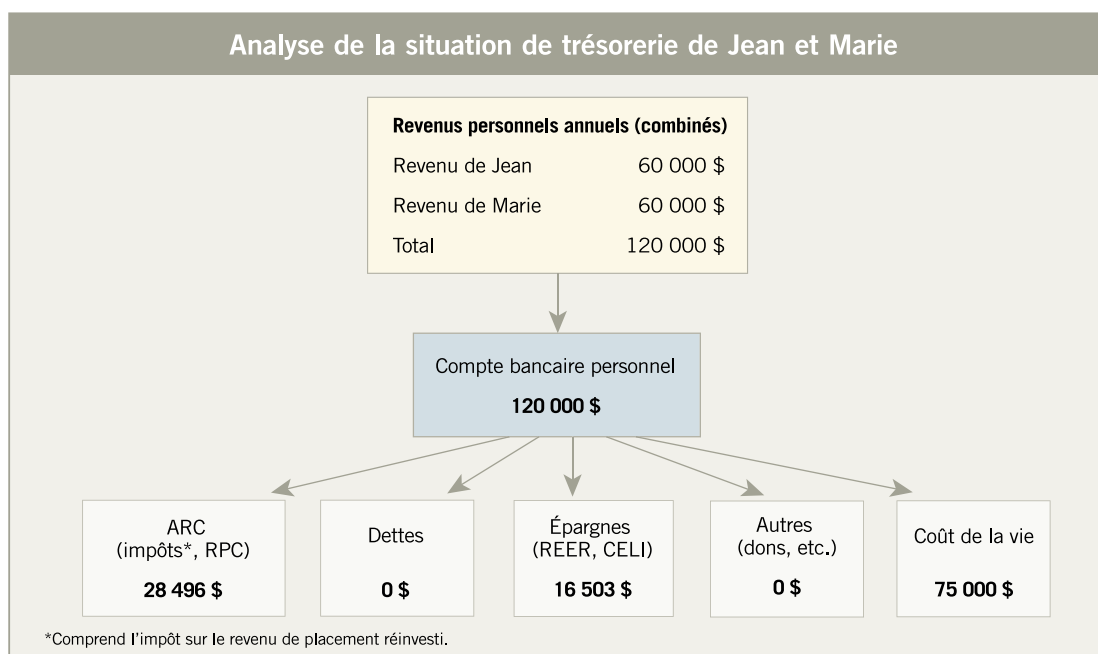
Jean et Marie sont ravis de la liste dressée par François et, comme Charlotte a participé au processus, ils savent que tous les éléments importants ont été abordés. François a ensuite entrepris la préparation du plan financier de Jean et Marie, consultant régulièrement Charlotte, surtout pour les questions de planification fiscale.

REVENUS À LA RETRAITE

François devait d'abord déterminer si le couple pouvait satisfaire à ses besoins de liquidités tout au long de la retraite sans avoir à compter sur l'argent de la ferme.

Il devait pour cela formuler des hypothèses relativement au capital ne provenant pas de l'entreprise agricole (évalué à 923 396 \$, selon les économies et le rendement des placements jusqu'à la retraite), au taux d'inflation (avec un taux de 2 %, ils auraient besoin de 78 300 \$ par année à la retraite), à leur espérance de vie (évaluée à 90 ans) ainsi qu'à la fourchette des taux de rendement de leurs placements. Les conclusions de François (voir le tableau en page 25), tiennent compte de ses prévisions quant au rendement des placements, des retraits de capital et des prestations du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse (SV).

Les prévisions de revenus à la retraite pour Jean et Marie montrent qu'ils pourraient maintenir leur niveau de vie sans utiliser les biens agricoles s'ils détenaient leurs placements dans des portefeuilles audacieux, pouvant générer un rendement annuel de 7 %. Or, François croit qu'un tel rendement comporterait trop de risques, car il faudrait augmenter le nombre de placements en actions. Par conséquent, il a conclu que des rentrées de fonds pro-



Revenus à la retraite							
		Placements		Objectif – Niveau de vie		Épargne-placement	
Capital disponible		923 396					
Objectif – Niveau de vie				78 030			
Épargnes actuelles						16 503	
	Rendement pondéré*	Capital requis	Surplus (déficit)	Niveau de vie requis	Surplus (déficit)	Épargnes requises	Surplus (déficit)
Portefeuille prudent	3 %	1 361 149	(437 752)	55 812	(22 218)	163 736	(147 233)
Portefeuille modéré	5 %	1 044 024	(120 628)	70 527	(7 503)	47 375	(30 872)
Portefeuille audacieux	7 %	823 070	100 326	85 446	7 416	(32 458)	48 961

* Le rendement pondéré n'est donné qu'à titre indicatif et non comme une estimation ou une garantie de rendement futur.

venant de l'entreprise agricole sont nécessaires dans le plan de retraite de Jean et Marie.

OPTIONS QUANT AU TRANSFERT DE LA FERME

Pour répondre aux besoins de fonds provenant des biens agricoles, François a examiné les options quant au transfert de l'entreprise aux enfants. Ses recommandations à cet égard comprennent deux scénarios possibles.

SCÉNARIO 1 : Transfert aux deux enfants

Le transfert des biens agricoles devrait être effectué selon les méthodes suivantes :

Stocks : transfert des produits agricoles et du bétail contre un «billet ouvert» considéré comme une créance en faveur de Jean et Marie. Comme le revenu imposable de la ferme est déclaré selon la comptabilité de caisse, le transfert des stocks n'entraînera aucune conséquence fiscale tant qu'un paiement ne sera pas effectué; tout paiement sera considéré comme un revenu pour Jean et Marie.

Immobilisations : transfert du matériel et des bâtiments à la fraction non amortie du coût en capital pour éviter la récupération de l'amortissement pour Jean et Marie. Le fonds de terre peut être transféré à un montant se situant entre le coût et la JVM. Pour que l'exonération cumulative des gains en capital de Jean et Marie puisse être utilisée, la valeur de transfert du fonds de terre est fixée à 1,5 million \$ en sus du coût.

En contrepartie du transfert, Jean et Marie devraient recevoir des billets totalisant 2,5 millions \$, soit la valeur fiscale des biens agricoles plus les 1,5 million \$ en sus du coût du fonds de terre. Les billets devraient être remboursés à concurrence de 1/10 du principal par année.

Jean et Marie pourraient ainsi demander une réserve et étaler la déclaration du gain en capital sur dix ans, ce qui contribuerait à éliminer l'impôt minimum de remplacement et à réduire l'incidence de la récupération par le fisc des prestations de la SV.

Aux fins fiscales, l'écart entre la JVM de 4 millions \$ des biens agricoles et les billets de 2,5 millions \$ est considéré comme un don de 1,5 million \$ de Jean et Marie à leurs enfants. Deux raisons justifient le transfert du fonds de terre à un montant plus élevé :

- les enfants bénéficient d'un prix de base rajusté plus élevé, ce qui pourrait signifier une facture d'impôt moindre lorsqu'ils vendront la ferme;

- la dette des enfants étant plus élevée, leurs biens familiaux nets seront moindres en cas d'échec de leur mariage.

Pour Jacques, la partie du transfert considérée comme un don est exclue de ses biens familiaux nets en vertu de la *Loi sur le droit de la famille de l'Ontario*, car il est marié. Pour que ce soit aussi le cas pour Brigitte, Jean et Marie pourraient attendre qu'elle soit mariée avant de lui transférer sa part de l'entreprise.

L'un des billets devrait être de 550 000 \$ (billet fonds de retraite), ce qui comprend le capital qui manque pour financer la retraite selon le scénario d'un rendement de 3 % (voir le tableau ci-dessus), et un peu plus de 100 000 \$ pour les dépenses en capital comme l'achat d'un véhicule.

L'entente avec les enfants devrait prévoir le remboursement de ce billet échelonné sur la durée de la retraite des parents afin de compléter leurs revenus. Par testament, Jean et Marie renonceraient à l'autre billet de 1,95 million \$ et à tout solde du billet fonds de retraite.

SCÉNARIO 2 : Transfert à Jacques

Si Brigitte décide de ne pas devenir propriétaire de la ferme, la méthode de transfert du scénario 1 demeurera applicable à Jacques.

Au billet fonds de retraite de 550 000 \$ s'ajouteront deux billets pour le solde de 1,95 million \$. L'un des billets, auquel Jean et Marie renonceront par testament, servira au transfert de leur patrimoine à Jacques (billet de Jacques) et Brigitte recevra le remboursement de l'autre billet (billet de Brigitte).

Le billet de Brigitte devra prévoir la garantie, le taux d'intérêt et le calendrier de son remboursement par Jacques au décès du survivant de leurs parents. L'objectif de Jean et Marie de traiter leurs enfants équitablement est donc atteint.

Le montant de 225 000 \$ du billet de Jacques et le don de 1,5 million \$ qu'il a reçu correspondent en effet au montant de 1,725 million \$ du billet de Brigitte. Il n'y aurait pas de renonciation par testament au solde du billet fonds de retraite. Cependant, on devra tenir compte, entre autres, du risque d'exploitation assumé par Jacques, des revenus annuels et de l'inflation pour déterminer ce qui, selon Jean et Marie, est juste.

Pour financer sa future sortie de fonds (à savoir la somme due à Brigitte), Jacques pourrait souscrire une assurance permanente conjointe dernier décès sur la vie de Jean et Marie pour la somme de 1,725 million \$. Au décès du survivant du couple, Jacques uti-

Portefeuille de placements de Jean et Marie

Comptes	Liquidités	Placements productifs			Actions ordinaires			Total
	Espèces et quasi-espèces	Obligations canadiennes	Obligations étrangères	Actions privilégiées	Canadiennes	Américaines	Étrangères	
ENREGISTRÉS								
REER – Jean	4 871 \$	50 211 \$	16 564 \$	5 053 \$	73 769 \$	72 298 \$	42 213 \$	264 979 \$
CELI – Jean	15 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	15 000 \$
REER – Marie	7 368 \$	50 774 \$	821 \$	0 \$	147 157 \$	30 283 \$	34 003 \$	270 406 \$
CELI – Marie	15 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	15 000 \$
SOUS-TOTAL	42 239 \$	100 985 \$	17 385 \$	5 053 \$	220 926 \$	102 581 \$	76 216 \$	565 385 \$
Répartition	7 %	18 %	3 %	1 %	39 %	18 %	13 %	100 %
NON ENREGISTRÉ								
Compte conjoint	2 529 \$	124 140 \$	496 \$	0 \$	75 395 \$	13 903 \$	6 019 \$	222 482 \$
SOUS-TOTAL	2 529 \$	124 140 \$	496 \$	0 \$	75 395 \$	13 903 \$	6 019 \$	222 482 \$
Répartition	1 %	56 %	0 %	0 %	34 %	6 %	3 %	100 %
TOTAL DU PORTEFEUILLE	44 768 \$	225 125 \$	17 881 \$	5 053 \$	296 321 \$	116 484 \$	82 235 \$	787 867 \$
Répartition	6 %	29 %	2 %	1 %	38 %	15 %	10 %	100 %

liserait alors le produit de l'assurance pour rembourser Brigitte.

Jacques pourrait aussi établir un fonds de remboursement qu'il alimenterait régulièrement. Le fonds lui permettrait de régler une partie ou la totalité de la dette. Il pourrait en outre obtenir du financement garanti par les biens de la ferme, ou utiliser sa part des biens autres qu'agricoles reçus en héritage, comme la nouvelle maison de Jean et Marie, pour régler une partie de sa dette envers Brigitte.

PORTEFEUILLE DE PLACEMENTS

Comme le portefeuille de placement est un élément clé du plan financier, François a examiné celui de Jean et Marie (voir le tableau ci-dessus). Voici les observations de François :

- 37 % du portefeuille est composé de liquidités, d'obligations et d'actions privilégiées, et 63 %, d'actions ordinaires, pour un portefeuille à risques modérés à élevés, qui est peut-être trop audacieux pour leurs années de retraite;
- les 6 % de liquidités du portefeuille diminuent le rendement (une somme de 10 000 \$ dans des comptes bancaires suffit);
- détenir des obligations dans des comptes non enregistrés et des actions canadiennes dans des comptes enregistrés crée des inefficiences fiscales;
- le portefeuille est principalement constitué de fonds communs de placement; le recours à une gestion discrétionnaire de portefeuille pourrait réduire les frais et mieux répondre aux objectifs de placement; le gestionnaire pourrait aussi travailler avec Jean et Marie à établir une composition adéquate du portefeuille.

François a estimé que Jean et Marie pourraient ainsi réaliser des économies de plus de 9 000 \$ par année (1 % du portefeuille).

EXAMEN DU PLAN

Pour s'assurer que son analyse et ses recommandations étaient aussi adéquates que possible, François a remis une copie du plan à Charlotte.

Celle-ci en a examiné chaque section en vérifiant que tout était compatible avec la situation de Jean et Marie. Elle s'est intéressée de près aux aspects techniques des recommandations pour s'assurer qu'elles étaient conformes à ses connaissances fiscales et aux indications qu'elle avait fournies à François.

PRÉSENTATION DU PLAN

François et Charlotte ont rencontré Jean et Marie pour leur faire part des conclusions du plan.

Il y avait beaucoup d'informations à absorber, mais Jean et Marie étaient soulagés de savoir qu'ils possédaient maintenant une feuille de route pour leurs années de retraite, ainsi que des indications importantes pour les guider dans leur décision quant au transfert de leurs biens agricoles.

Charlotte était fière du travail accompli. En intégrant l'expertise de François comme planificateur financier à ses propres connaissances fiscales, Charlotte a permis à Jean et Marie de disposer d'une stratégie pour atteindre leurs objectifs de retraite. Charlotte est fin prête à aider le couple à mettre en œuvre son plan financier.

Luke MacLennan, CPA, CA, et Gord Hardie, CFP, font partie de l'Independent Accountants' Investment Counsel Inc., un cabinet établi en Ontario qui, de concert avec des cabinets comptables, offre des services intégrés de planification financière et de gestion de placements.

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



Aidez vos clients
à se remettre
en forme...
financièrement!

Comment bien gérer votre argent – Guide pratique pour les Canadiens

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

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

**Commencez dès aujourd'hui à
aider vos clients à bien gérer
leur argent!**

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



Lauréat d'un prix
EIFLE 2013



La saine gestion d'un patrimoine familial par une équipe de professionnels – une étude de cas.

Par Paul Tyers

La TRANSMISSION du patrimoine

LA PLUPART des conseillers des milieux de la comptabilité, de la fiscalité et des finances trouvent les concepts financiers faciles à comprendre, contrairement à leurs clients du secteur privé. La plupart du temps, ces clients prennent leurs décisions en se fiant à leurs émotions et à leur intuition, une méthode qui les a bien servis et qu'ils ne risquent pas d'abandonner au moment de transmettre leur entreprise et l'ensemble de leur patrimoine aux générations suivantes.

«Je crois que les services de gestion de patrimoine vont devenir les services les plus valorisés que les comptables puissent offrir à leurs clients», affirmait Robert Bunting, CPA, ancien président de l'American Institute of CPAs (AICPA), dans une allocution prononcée peu après les heures les plus sombres de la crise financière mondiale. La prédiction de M. Bunting ne se réalisera peut-être jamais, mais il n'en demeure pas moins



illustration : RYAN SNOOK

que la prestation de services de gestion de patrimoine nécessitera toujours l'appui d'une équipe diversifiée de professionnels travaillant de concert. En outre, comme il n'est pas obligatoire d'avoir recours à de tels services, il se peut qu'il faille des compétences particulières pour les «vendre» aux clients. Voici une étude de cas basée sur une histoire vraie, dont certains détails ont été modifiés pour des raisons de confidentialité.

L'histoire d'une famille

Arrivée au Canada avec pour unique bagage les vêtements que ses membres avaient sur le dos, cette famille a su transformer ses modestes débuts en un patrimoine d'une valeur nette de plus de 40 millions \$, principalement composé de biens immobiliers situés dans une ville de taille moyenne de l'Ontario. Cette fortune familiale est le fruit de beaucoup de travail et de persévérance.

Nous avons connu cette famille par l'intermédiaire d'un des quatre enfants, le fils le plus engagé dans l'entreprise familiale. Nous l'avons aidé à revoir ses finances personnelles en établissant un plan financier pour lui, sa conjointe et leurs enfants et nous gérons ses placements. Nous avons aussi fait l'examen et la refonte

de son portefeuille d'assurance. Pourtant, même si nous avons discuté en profondeur de ses affaires personnelles, nous n'étions pas intervenus quant à sa principale richesse, c'est-à-dire sa part de l'entreprise familiale.

Le problème

Nous avons été amenés à intervenir lorsque notre client nous a montré une note relative à un gel successoral qu'il avait reçue des comptables de l'entreprise familiale.

On y trouvait des données chiffrées sur des sociétés de portefeuille et des structures de capitaux, ainsi que des références à divers articles de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et à des précédents juridiques. Cette note avait manifestement été rédigée par un fiscaliste qualifié. Cependant, depuis deux ans, rien n'avait été fait en vue de la transmission du patrimoine, mis à part les réunions auxquelles les fiscalistes avaient convoqué la famille pour s'assurer qu'elle comprenait ce qui était proposé. J'ai assisté à l'une de ces réunions où seuls les quatre enfants étaient présents. J'ai alors acquis la conviction qu'il était impossible de progresser davantage sans changer d'approche. À la fin de cette réunion, j'ai demandé si je pouvais rencontrer les

LES DIX «P» D'UNE TRANSMISSION DE PATRIMOINE RÉUSSIE

PROPOS

Faire en sorte que le but de la transmission du patrimoine soit un propos rassembleur pour la famille. S'assurer que les deux générations comprennent les différents types d'actifs et l'importance de chacun dans la transmission du patrimoine.

PRINCIPES

Définir les principes et les valeurs qu'il est important de partager et de respecter. Cela est essentiel à la poursuite d'un intérêt commun.

PHILOSOPHIE

Préciser ce qu'on veut accomplir et ce qu'on veut laisser en héritage. Comment le patrimoine devrait-il être utilisé à l'avenir? Il faut établir une philosophie, c'est-à-dire énoncer ce que l'on entend par protection et préservation du patrimoine, gestion fiscale, réinvestissement ou partage des actifs, esprit d'entreprise, etc.

PARTICIPATION

Faire participer toutes les parties prenantes à la définition du propos, des principes et de la philosophie mentionnés ci-dessus afin de recueillir leurs différents points de vue et de trouver leur intérêt commun.

PHILANTHROPIE

Vérifier comment les parties prenantes peuvent collaborer de manière philanthropique à la prise de décisions financières. Autrement dit, voir s'il est possible de susciter un sentiment de propriété collective chez les bénéficiaires de la prochaine génération.

PAROLE

Établir des forums appropriés pour donner la parole aux parties prenantes et accroître la confiance. Il peut s'agir d'une réunion concernant la fiducie familiale, d'un conseil consultatif sur la gestion du patrimoine ou d'un conseil de famille, ou de tous ces éléments à la fois.

POLITIQUES

Établir des politiques énonçant les pouvoirs et les responsabilités de chacun quant au partage ou au réinvestissement du patrimoine, à la rémunération individuelle, à l'indépendance financière, à l'éthique familiale, etc.

PLANS

Formuler des directives pour la mise en œuvre de la transmission et de la gestion continue du patrimoine. Il peut s'agir de plans successoraux, de plans de continuité des activités, de plans de participation de la famille, de régimes de rémunération, de conventions entre actionnaires, etc.

PROCESSUS

Adopter formellement les processus d'élaboration du plan de transmission du patrimoine, de préparation des héritiers et d'entretien de l'esprit d'entreprise. Commencer par une séance de stratégie. À un moment donné, il faudra peut-être un bureau familial de gestion du patrimoine.

PASSION

Suivre les étapes ci-dessus en favorisant la sincérité, la détermination, la vision et la confiance chez les gestionnaires du patrimoine de la prochaine génération. (PT)

parents chez eux. À contrecœur, le fiscaliste a acquiescé.

Une nouvelle approche

Lors de la rencontre avec les parents, je leur ai demandé comment ils en étaient arrivés à ce stade de leur vie. Pendant deux heures, ils m'ont relaté les événements importants de leur existence : leurs débuts en République tchèque, la perte de leur fortune familiale, leur arrivée au Canada, la naissance de leurs enfants (la mort de l'un d'eux), et leur amour et leur espoir pour leurs petits-enfants.

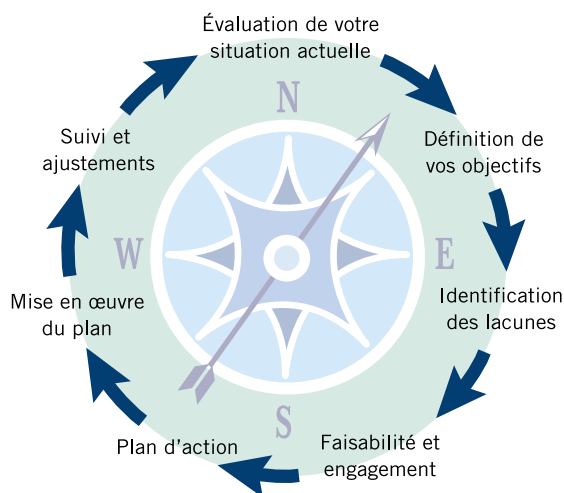
Leur demander de raconter leur histoire était une étape stratégique de notre démarche (voir à ce sujet l'ouvrage de Scott West et Mitch Anthony, *Your Client's Story*). Ces gens connaissent leur passé jusqu'à aujourd'hui, mais ils ne connaissent pas leur avenir, ce à quoi s'intéressent les conseillers. Il convient de souligner que leurs convictions ont joué un rôle important dans leur réussite, convictions qui se traduisent par des affirmations comme « nous avons travaillé fort pour que nos enfants aient des possibilités que nous n'avions pas... Dieu nous a comblés... le Canada est le pays idéal pour ceux qui n'ont pas peur de travailler ».

Quand je leur ai demandé pourquoi ils n'étaient pas allés de l'avant avec le gel successoral proposé dans la note reçue de leurs comptables, le père a dit : « Trop de jargon. Tout ce que ma femme et moi voulons, c'est tout transmettre à nos enfants et petits-enfants, sans avoir trop d'impôts à payer. Notre ancien comptable nous comprenait mais, depuis qu'il a pris sa retraite, tout est plus compliqué. »

L'autorisation d'aller de l'avant

Je leur ai demandé s'ils voulaient que je m'occupe de la transmission de leur patrimoine et que je fasse la coordination entre les divers professionnels au dossier et les membres de la famille pour que tout se fasse dans les meilleurs délais. Je n'oublierai jamais la réponse du père : « Mais certainement ! Enfin, quelqu'un qui nous comprend ! »

Étapes de transmission du patrimoine



Au cours des deux jours qui ont suivi, nous avons obtenu une lettre de mission signée qui indiquait le rôle de coordination de notre cabinet et qui nous donnait le droit d'accéder aux renseignements détenus par tous les conseillers professionnels de la famille (comptables, avocats, conseillers en placement, agents d'assurance, banquiers) et le droit de les diffuser parmi ces professionnels, si nous le jugions utile. Nos honoraires étaient décrits en détail, non pas à l'heure, mais par projet, ce que le client a accepté, y compris 50 % de la première tranche d'honoraires à verser d'avance.

Quand nous avons chiffré nos honoraires pour la première étape,

la mère s'est exclamée : « C'est beaucoup d'argent; c'est même plus que ce que nous avons payé pour certaines de nos maisons, mais ce n'est pas cher quand on considère ce qui est en jeu. Nous allons faire en sorte que nos enfants sachent combien cela coûte et leur dire qu'ils ont intérêt à coopérer avec nous. »

Pour comprendre ce qui importait pour ces parents et établir un climat de confiance, je devais d'abord entendre leur histoire. Ensuite, nous devions communiquer en des termes qu'ils comprenaient, ce qui excluait les références aux articles de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Finalement, il nous fallait un processus pour leur faire connaître les étapes à suivre maintenant et dans l'avenir.

Le graphique ci-haut illustre les grandes étapes de notre processus de transmission de patrimoine. Ce graphique s'est avéré efficace pour faire connaître à nos clients les étapes que nous suivons et les raisons d'être de celles-ci.

D'après mon expérience des dix dernières années en matière de services-conseils en gestion de patrimoine, je peux dire qu'il faut une « équipe » pour aider les clients fortunés à gérer leur patrimoine. Si cette équipe est coordonnée selon un processus bien défini, elle peut optimiser la valeur offerte aux clients tout en favorisant le développement d'un secteur de gestion de patrimoine rentable au

sein du cabinet. Les services de gestion de patrimoine sont le plus souvent fournis moyennant des honoraires proportionnels aux actifs des clients et ils s'avèrent en général plus rentables que les services de conformité traditionnels. Les cabinets de comptables doivent toutefois s'assurer qu'ils respectent les règles de leur ordre provincial ainsi que les règlements sur les valeurs mobilières et les assurances, car on peut facilement en faire trop, sans s'en rendre compte.

Paul Tyers, CA, CFP, CIM, est le directeur général de Wealth Stewards Inc. On peut communiquer avec lui au 1-866-515-5045 ou à l'adresse ptyers@wealthstewards.ca.

Principales réalisations dans notre étude de cas

Réalisations	Participants de l'équipe
Gel successoral	Cabinet de comptables, évaluateur, cabinet d'avocats (recommandé par nous au décès de leur conseiller juridique)
Détermination de l'impôt à payer au décès et « financement » de cet impôt au moyen d'une assurance vie	Cabinet de comptables, agent d'assurance
Définition de la philosophie de l'entreprise familiale et choix du chef potentiel de l'entreprise	Conseiller en planification de la relève pour les entreprises
Consolidation et gestion des actifs en portefeuille	Gestionnaire de portefeuille, cabinet de comptables (pour assurer de façon continue la réduction au minimum des charges fiscales)

REMISES SUR QUANTITÉ
OFFERTES AUX MEMBRES

• Succès de
vente national!

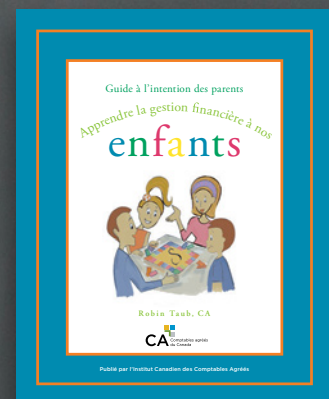
VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

*Le Guide à l'intention des parents :
Apprendre la gestion financière à nos
enfants* explique **POURQUOI** il est
important de faire l'éducation financière
des enfants et montre **COMMENT** s'y prendre.

Ce guide convivial vise à apprendre aux
enfants de tous âges cinq aspects clés de la
gestion financière : **GAGNER, ÉCONOMISER,
DÉPENSER, PARTAGER ET INVESTIR.**

Gardez le guide sur votre bureau pour susciter
des discussions avec vos clients, ou offrez-leur-en
un exemplaire à titre de valeur ajoutée à vos services!

Passez votre commande aujourd'hui à
boutiqueCA.ca/apprendrefinanceauxenfants
ou à kobobooks.fr



 **CPA** COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA



Les dommages du crime en col blanc

Les juricomptables doivent prendre en compte le fait que les victimes d'une fraude financière en subissent durement les contrecoups.

«**E**n juillet 2009, une bombe invisible a explosé dans la vie de plus de 200 personnes.» C'est par ces mots que Joey Davis, porte-parole du regroupement des victimes d'Earl Jones, a amorcé sa présentation devant le comité parlementaire chargé d'étudier le projet de loi C-52 (*Loi sur le châtimement au nom des victimes de crimes en col blanc*).

«Aux premiers jours de juillet, Earl Jones, cet homme charmant et cultivé, ferme son bureau de l'ouest de Montréal et cesse de répondre aux appels et aux courriels. Sa disparition, qui a duré près de trois semaines, a semé la panique parmi ses clients.»

Joey Davis faisait bien sûr allusion au «Bernie Madoff du Canada». M. Jones, investisseur de 67 ans, a dérobé 50 M\$ à

ses amis et à sa famille grâce à une escroquerie pyramidale de type Ponzi. Lorsqu'il a été condamné à 11 ans de prison en 2010, son frère Bevan, à qui il avait extorqué plus de 1 M\$, lui a crié : «Tu peux pourrir en enfer!»

Il est toutefois peu probable que M. Jones croupisse longtemps derrière les barreaux, car selon les lignes directrices alors en vigueur, il pouvait présenter une demande de libération conditionnelle aussi tôt que deux ans après le rendu de la sentence. Les peines qu'il a infligées à ceux qu'il a bernés sont infiniment plus longues et plus sévères que la sienne, et pour les juricomptables, il est important de comprendre l'impact qu'une fraude peut avoir sur les victimes. Cela leur est particulièrement utile lorsqu'ils doivent interroger des victimes en cours d'enquête.

Dans sa présentation, Joey Davis mentionnait qu'environ 90 % des 185 créanciers déclarés de M. Jones avaient au



SARA TYSON

moins 50 ans et que certains étaient très âgés. Le choc financier et émotionnel qu'ils ont subi se répercute sur trois générations : les épargnants, habituellement des grands-parents qui ont perdu toutes leurs économies, leurs enfants adultes, qui doivent à présent subvenir aux besoins de leurs parents, et leurs petits-enfants, qui se trouvent spoliés de leur héritage et de leur sécurité financière.

Véritable traumatisme pour les victimes

Les observations de Joey Davis nous rappellent que la fraude a des répercussions considérables, quel que soit l'âge des victimes. On la qualifiait autrefois de crime sans victimes. Ces dernières étaient d'ailleurs souvent considérées comme des pigeons se laissant plumer par plus rusés qu'eux, ce qu'on ne dirait jamais de victimes d'assassins, de braqueurs ou de kidnappeurs.

Les pertes financières de ceux qui se sont laissé leurrer par les substantiels rendements promis par les échafaudes de pyramides à la Ponzi sont souvent vues comme une juste conséquence de la cupidité qui les a poussés à vouloir faire un coup d'argent.

L'expression crime en col blanc (*white-collar crime*) est attribuée au sociologue et criminologue américain Edwin Sutherland. Il l'a utilisée en 1939 comme titre d'une allocution à l'American Sociological Society. M. Sutherland définissait ce type de délinquance comme une indécence commise par une personne digne de confiance et d'un rang social élevé dans le cadre de ses activités professionnelles. Un peu plus et on excusait les fraudeurs!

Ce genre de parti pris a heureusement rarement cours aujourd'hui. Comme le mentionne le FBI sur son site Web, la fraude n'est pas un crime sans victimes. Une escroquerie peut conduire une entreprise à la faillite, acculer des familles à la ruine ou faire perdre des milliards de dollars à des investisseurs, voire tout cela à la fois, comme dans le cas d'Enron.

Dans un article paru en 2012 dans le *Security Journal*, les chercheurs Mark Button, Chris Lewis et Jacki Tapley reviennent sur ce point. Ils ont interrogé plus de 800 personnes en Angleterre et au pays de Galles sur l'incidence de la fraude sur les victimes et constaté une grande diversité dans leurs réactions. Si certaines personnes se ressentent peu d'une fraude, d'autres ne s'en relèvent tout simplement pas. Le mythe du crime pratiquement sans victimes ou sans conséquences en prend pour son grade.

Les auteurs expliquent que certaines victimes ont le sentiment d'avoir été violées. On relève également cette analogie dans l'article «Victims of white-collar crime: accuser or accused?» de M. E. Walsh et D. D. Schram, paru en 1980. Les auteurs observent que les victimes de viol et de délits économiques sont souvent en butte au scepticisme, à la suspicion et à l'incrédulité, de tels malheurs n'arrivant, aux yeux du grand public, qu'à ceux dont les mœurs ou la moralité sont douteuses. À l'instar de la victime d'un viol, la victime d'une fraude éprouve souvent honte et culpabilité à l'égard de sa conduite.

Dommages financiers et psychologiques

Dans une lettre présentencielle adressée à la cour du district fédéral du Lower-Manhattan, l'une des victimes du détournement

de 65 milliards de dollars perpétré par Bernard Madoff écrit que sa famille et elle ont été violées et que M. Madoff doit être traité comme un violeur.

Richard B. Shapiro, qui s'est fait siphonner toutes ses économies, explique qu'il est à présent indigent. Il a souffert d'une grave dépression, est demeuré terré chez lui pendant un mois et a perdu 30 livres, rongé par l'inquiétude que sa famille se retrouve sans abri. «Je n'avais plus le goût de vivre, relate-t-il. Je ne voyais aucun moyen de gagner ma vie et de payer les factures.»

Les auteurs de l'article paru dans le *Security Journal* notent, sans surprise, que la perte financière est la conséquence la plus visible d'une fraude et que ses effets peuvent être considérables, comme dans le cas de M. Shapiro, ou plus subtils. «Pour certains, la perte est telle qu'ils doivent se résoudre à vendre des biens [souvent leur maison] ou à retravailler [s'ils étaient retraités], qu'ils ne peuvent emprunter ou, pis encore, qu'ils doivent déclarer faillite. La fraude a aussi des incidences sur la santé physique et mentale. Selon une étude portant sur les pyramides à la Ponzi, un grand nombre de victimes souffrent de dépression. Plusieurs

Une escroquerie peut conduire une entreprise à la faillite, acculer des familles à la ruine ou faire perdre des milliers de dollars à des investisseurs.

personnes flouées par le magnat de la presse Robert Maxwell ont affirmé que la fraude avait été à l'origine du décès prématuré de leur conjoint.»

Les auteurs ajoutent une parenthèse intéressante sur les divorces attribuables aux revers de fortune et à leur cause (souvent cachée aux conjoints).

Comparable au stress post-traumatique

Les exemples qu'ils donnent portent sur l'effet des escroqueries sur les victimes chroniques, et sur la désintégration des relations lorsqu'un membre de la famille tente d'intervenir. Certaines victimes font état de symptômes ressemblant à ceux du syndrome de stress post-traumatique (SSPT), selon le site Web wjfa.net spécialisé dans l'aide aux victimes de fraude.

D'après un témoignage posté sur ce site en 2011, le SSPT des victimes de fraude est bien réel. Un grand nombre de personnes ayant été victimes de fraude au cours de la dernière décennie ont cité les démarches ou les poursuites judiciaires comme principaux déclencheurs du SSPT. Certaines ont indiqué ne pas comprendre pourquoi elles devenaient anxieuses et voulaient fuir lorsqu'elles se trouvaient à proximité d'un palais de justice. De telles informations sont précieuses. Elles peuvent en effet aider les enquêteurs dans la conduite de leurs entretiens avec des victimes de fraude pouvant présenter des symptômes de stress post-traumatique, notamment le besoin de relater ce qui s'est passé dans les moindres détails qui peut être exaspérant pour un intervieweur.

Un enquêteur qui sait que la personne interrogée souffre du SSPT fera preuve de plus d'empathie et pourra lui conseiller d'avoir recours à de l'aide psychologique. L'insomnie, les colères soudaines

(souvent à propos de vétilles) et les sanglots incontrôlables sont d'autres symptômes du SSPT. Il ne s'agit pas bien sûr de s'improviser psychologue, mais il est bon de savoir que certaines victimes peuvent être émotionnellement plus affectées que d'autres.

Le fait de savoir que la perspective d'un interrogatoire préalable ou d'un procès peut être un déclencheur pour certaines victimes peut aider les enquêteurs à trouver la méthode la plus efficace pour s'entretenir avec un témoin souffrant du SSPT. Bien que la sensibilité aux effets dévastateurs qu'une fraude peut avoir sur certaines victimes soit indubitablement un avantage, il convient aussi de savoir que les réactions extrêmes ne sont le fait que d'une petite minorité.

Dans son article «Abusing the term trauma», paru dans le magazine *Psychology Today* en 2012, David J. Ley, Ph.D., met en garde contre l'utilisation excessive du diagnostic de SSPT : «Les faits vécus à l'origine du SSPT sont traumatisants parce que la vie et l'intégrité physique de la personne étaient menacées.» La menace à l'intégrité physique peut être ressentie par certaines victimes de fraude, en particulier celles qui estiment que leur vie est détruite, mais la plupart souffrent de blessures psychologiques moins graves.

Affronter les médias

Certaines victimes ont aussi à composer avec les médias, facteur de stress peu présent avant ces dernières années. Il n'est pas si lointain le temps où les affaires de fraude faisaient rarement les manchettes, mais les scandales retentissants d'Enron, de WorldCom et de Tyco ont changé la donne.

Selon l'article «Dealing with media intrusion», publié par l'organisme caritatif britannique Victim Support, les victimes d'actes criminels deviennent souvent soudainement le centre d'attention des médias. Parfois utile, par exemple pour arrêter les criminels ou empêcher d'autres fraudes, l'intérêt des médias peut être envahissant et pénible pour les victimes.

Victim Support recommande aux victimes de consulter un expert avant de dire quoi que ce soit aux médias, car une fois leurs paroles citées par un journaliste, il est très difficile d'empêcher leur propagation dans les autres médias. Il faut réfléchir soigneusement à ce que l'on veut dire, et peut-être choisir de se taire, car nos commentaires peuvent revenir nous hanter pendant longtemps.

L'article mentionne que certains trouvent utile de parler aux médias. Cela leur permet de se vider le cœur, de mettre les autres en garde contre les risques, d'attirer l'attention sur la façon dont ils s'en sont tirés ou de remercier ceux qui les ont aidés.

Par ailleurs, les victimes doivent savoir qu'elles n'ont aucune obligation de raconter ce qu'elles ont vécu ou d'accorder l'exclusivité de leurs commentaires à un organe d'information quelconque. S'il est habitué à composer avec les médias, le juricomptable peut conseiller la victime qui lui demande si elle doit parler à un journaliste. S'il n'a pas l'expérience voulue, il vaut mieux qu'il recommande quelqu'un qui connaît les rouages de la machine médiatique. Quelle que soit la fraude, les victimes auront à trouver de l'aide pour amortir les contrecoups financiers, psychologiques et parfois physiques de leur mésaventure, contrecoups qui seront vraisemblablement différents dans chaque cas.

Importance de la résilience

La victime Geneen Roth a écrit le récit *Lost and Found: One Woman's Story of Losing Her Money and Finding Her Life* après avoir

Si certaines personnes se ressentent peu d'une fraude, d'autres ne s'en relèvent tout simplement pas. Le mythe du crime sans victimes [...] en prend pour son grade.

été dépouillée de ses économies par Bernard Madoff. «Quand je me concentrais sur ce que j'avais plutôt que de penser à ce que je n'avais pas, je trouvais invariablement la vie belle, écrit-elle. Pendant cet instant, que je sois dans la cuisine, au jardin ou en voiture, la catastrophe était obliérée.»

Mary Coughlan, victime d'Earl Jones, a mentionné au quotidien montréalais *The Gazette* qu'après avoir appris que son argent avait disparu, elle se réveillait systématiquement à quatre heures du matin «malade d'appréhension». La lecture de l'ouvrage *The Sociopath Next Door*, de la psychologue Martha Stout, l'a cependant transformée au point qu'elle en a acheté huit autres exemplaires pour les distribuer à d'autres victimes.

«Ce livre m'a permis de me calmer et de découvrir qui était Earl Jones. Ma colère n'ayant aucun effet sur lui, elle n'avait pas à me miner ainsi, a-t-elle confié à *The Gazette*. Je me suis soudainement aperçue que cet homme [Jones] n'avait pas de conscience et qu'on ne pouvait rien y faire.»

Il est utile de s'intéresser aux ressources qu'ont certaines personnes pour se relever des séquelles d'une fraude. L'enquête est manifestement au cœur du travail du juricomptable, mais il peut aussi avoir à conseiller une personne en état de choc ou traumatisée et, tout comme un médecin au chevet de ses malades, il doit faire preuve d'empathie à l'égard des victimes de fraude.

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

Rejoignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de
125 000 lecteurs

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

Au-delà de la conformité...

De quelle façon pourrait-on modifier le rapport d'audit afin d'en rehausser l'utilité?



En vue de la publication d'un exposé-sondage en juin prochain, le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) a publié un appel à commentaires, qui a pour titre

Improving the Auditors Report, qui contient des propositions visant à mieux faire connaître le rôle de l'auditeur et à accroître l'utilité de son rapport. Actuellement, le rapport standard, se réduisant à déclarer les états financiers conformes ou non conformes, rend bien peu compte de la compréhension approfondie que l'auditeur a des procédures internes de ses clients.

L'IAASB propose de remplacer le rapport standard actuel de trois paragraphes par un rapport de quatre pages comportant deux nouvelles sections : les commentaires de l'auditeur et une opinion sur l'application, par la direction, de l'hypothèse de la continuité de l'exploitation.

L'IAASB s'appuie sur la prémisse que les commentaires aideront les utilisateurs à mieux comprendre l'audit et les états financiers audités. Le modèle de rapport proposé comprend des commentaires sur les procédures judiciaires en cours, le goodwill, les instruments financiers, la stratégie d'audit pour la comptabilisation des produits, des créances et des encaissements, les contrôles internes de l'entité sur ces éléments, l'intervention d'autres auditeurs, et les responsabilités respectives de la direction et de l'auditeur.

L'opinion de l'auditeur sur la continuité de l'exploitation et la viabilité financière de l'entité fait malheureusement partie de ces mauvaises idées qui, bien que rejetées à répétition, refont surface de temps à autre.

L'hypothèse de la continuité de l'exploitation sous-tend déjà le rapport d'audit sans réserve, un tel rapport ne pouvant être délivré si l'auditeur a le moindre doute sur cette hypothèse. Par ailleurs, l'auditeur ne détient pas d'autres informations particulières quant à la viabilité future de

l'entité. Exiger de lui une opinion plus poussée le forcerait soit à attendre que les doutes quant à la viabilité de l'entité soient de notoriété publique, soit à formuler un avertissement précoce quant à de tels doutes.

Dans le premier cas, l'opinion de l'auditeur est inutile puisqu'elle survient après-coup. Dans le deuxième cas, il s'agit d'une prédiction qui est fort susceptible de provoquer sa propre réalisation et de mener le client à sa perte. Dans un cas comme dans l'autre, l'audit des états financiers ne s'en trouve guère amélioré.

Retour aux sources

La proposition visant l'ajout de commentaires de l'auditeur renoue avec l'ancienne pratique du rapport détaillé. Avant de voir leur travail réglementé par les lois américaines sur les valeurs mobilières de 1932 et 1933, les auditeurs délivraient soit un rapport succinct pouvant se résumer à un mot (Certifié) ou à une phrase (Je certifie que l'état qui précède est exact¹), soit un rapport détaillé contenant des commentaires plus nuancés ainsi que des informations sur les procédures mises en œuvre par l'auditeur et les jugements de valeur portés par celui-ci.

Par exemple, le rapport délivré en 1902 par Price Waterhouse (PW) pour la US Steel comportait des commentaires sur les méthodes relatives à la capitalisation des immobilisations corporelles, l'amortissement, l'évaluation des stocks ainsi que la comptabilisation des produits, et il décrivait en détail les procédures d'audit mises en œuvre pour vérifier la trésorerie².

Le modèle de rapport proposé par l'IAASB s'apparente à ce rapport de 1902 en ce qu'il comporte des commentaires de l'auditeur sur le caractère approprié des méthodes comptables, la subjectivité inhérente à l'application de ces méthodes, le contrôle interne et la description des procédures d'audit mises en œuvre pour vérifier les comptes relatifs aux principaux secteurs de risque. Il existe toutefois une différence cruciale : l'IAASB veut imposer à tous ce qu'au siècle dernier PW et la US Steel avaient fait de leur propre chef.

Avant la réglementation du marché de l'audit, la diversité des rapports permettait aux investisseurs et aux administrateurs d'obtenir des informations utiles sur une société donnée, alors qu'aujourd'hui les rapports d'audit sont bourrés de phrases toutes faites sans substance et d'avis de non-responsabilité dans lesquels se trouvent noyés de courts passages importants et utiles.

Le retour à un rapport détaillé serait une bonne solution si la proposition de l'IAASB visait à rétablir le caractère instructif et le sens des responsabilités qui se dégagent d'un rapport d'un seul mot avant l'introduction de la réglementation. Cela est toutefois peu probable, puisque les longs commentaires de l'auditeur ne feront qu'ajouter plus de phrases toutes faites, noyant encore davantage les informations importantes. Analyser les facteurs qui sous-tendent le passage d'un rapport succinct mais informatif à un long rapport truffé de stéréotypes contribuera peut-être à contrecarrer cette tendance.

D'une part, il est possible que la réglementation de l'audit ait amené les auditeurs à passer d'une approche fondée sur la valeur

ajoutée pour les clients à une approche fondée sur la conformité aux règles. Lors de nos recherches^{3,4}, nous avons constaté que les organismes publics tendent à délivrer des rapports de certification de type «conforme/non conforme» (C/NC) dans tous les domaines, tandis que les certificateurs du secteur privé, tels que *Protégez-vous*, tendent à utiliser des échelles de notation plus large (note sur 5, 10 ou même 100), et attribuent parfois des notes à des aspects particuliers du produit ou du service évalué. Il est plausible que la réglementation de l'audit ait amené la pratique à évoluer vers une culture de conformité et à délivrer des rapports stéréotypés de type C/NC.

Les autorités de réglementation peuvent-elles réorienter les rapports d'audit pour qu'ils s'apparentent aux rapports du secteur privé plutôt qu'à ceux du secteur public? Des précédents nous permettent de le croire. Par exemple, la Californie a récemment modifié son système d'évaluation de la salubrité des restaurants, passant d'un rapport de type C/NC à une échelle de notation à

Actuellement, le rapport standard [...] rend bien

peu compte de la compréhension approfondie que

l'auditeur a des procédures internes de ses clients.

quatre lettres (A, B, C et F), la note obtenue devant être affichée à la vue des clients. Cela a eu une incidence importante sur le chiffre d'affaires des restaurants et a entraîné une diminution des cas d'empoisonnements alimentaires⁵. Les rapports sur le contrôle interne délivrés selon l'article 404 de la *Loi Sarbanes-Oxley* contiennent aussi des informations plus détaillées, les auditeurs devant relever et présenter les déficiences, les déficiences importantes et les faiblesses significatives du contrôle interne.

La qualité de l'audit pourrait être améliorée de la même façon si l'IAASB adoptait une approche incitant les auditeurs à offrir de meilleurs services plutôt qu'à produire des rapports verbeux par souci de conformité. Toutefois, sa proposition nous semble encore ancrée dans une culture de conformité et ne fera probablement que miner davantage l'utilité des rapports d'audit plutôt que de l'accroître. Si la proposition de l'IAASB était appliquée aux processus d'inspection des restaurants de la Californie, ce ne serait pas un A ou un C qui serait affiché dans la vitrine d'un restaurant, mais un texte de quatre pages imprimé en petits caractères et placardé dans un vestibule mal éclairé.

D'autre part, il est possible que le rapport d'audit ait évolué en raison des transformations opérées au sein des cabinets d'audit qui voulaient freiner la multiplication des procès. Dans ce cas, il est peu probable que les autorités de réglementation puissent renverser la vapeur. Exiger des cabinets d'audit qu'ils ajoutent des commentaires de l'auditeur à leurs rapports ne les poussera qu'à produire des rapports de quatre pages de phrases toutes faites dans l'espoir que ces pages les protégeront mieux que les trois paragraphes standard en cas de poursuite. Toutefois, un rapport plus long est tout aussi susceptible de fournir plus de munitions aux avocats des demandeurs, et ce, même si chaque mot a été choisi avec le plus grand soin.

Rapport d'audit : l'approche du secteur privé

En raison de l'harmonisation des pratiques d'audit à l'échelle internationale, les occasions d'apprendre des meilleures pratiques mises en œuvre à l'étranger se font de plus en plus rares. Nous pouvons toutefois analyser les pratiques en cours dans d'autres secteurs de l'économie pour en déduire le modèle que suivrait, ou devrait suivre, le rapport d'audit dans un marché non réglementé.

Selon le modèle de référence établi par Dubey et Geanakoplos⁶, le système de notation optimal remplit trois critères :

De cinq à dix cotes intermédiaires. Une échelle de notation à plusieurs niveaux est informative et elle incite à motiver les organisations à s'améliorer pour obtenir une cote supérieure, contrairement à un rapport de type C/NC. L'échelle ne doit toutefois pas être trop large, car un trop grand nombre de niveaux accroît le risque d'erreurs dans les évaluations.

Une cote restreinte à l'élite. La cote A ne doit être attribuée qu'aux rares organisations qui se distinguent de façon exceptionnelle.

Une échelle en valeurs absolues. Les cotes doivent être attribuées en valeurs absolues (90 et plus = A) et non selon une courbe, ce qui incite les organisations à se dépasser pour obtenir une meilleure cote.

Après avoir analysé les certifications délivrées pour 817 biens et services, nous avons constaté que certains certificateurs du secteur privé avaient parfois recours à la certification de type C/NC (p. ex., le sceau de Underwriters Laboratory apposé sur les appareils électriques), mais que l'utilisation d'une échelle de notation élargie était plus fréquente. Par ailleurs, certains experts (p. ex., en notation des vins) tentent de se démarquer en adoptant une échelle de notation qui diffère de l'échelle standard de leur domaine. Ainsi, de nouveaux certificateurs dans le marché des cartes de baseball ont augmenté le nombre de cotes par rapport à la notation standard, ou ont établi des classes «élites» difficiles d'accès, ou encore ont attribué des notes en valeurs absolues.

Dans le secteur privé, on peut choisir parmi différentes agences de certification qui établissent leurs propres normes et leurs propres échelles de notation (p. ex., les certificateurs de confidentialité TRUSTe, BBB Online et WebTrust^{7,8}). Dans le secteur de l'information financière, cela équivaudrait à l'établissement par chacun des Quatre Grands de sa propre échelle de notation aux fins des rapports d'audit (comme le font Moody's et Standard & Poor's pour les obligations). En outre, il est courant pour les certificateurs du secteur privé de fournir des services transparents en attribuant des cotes à des aspects particuliers d'un produit ou d'un service et en expliquant comment la cote globale a été déterminée. Ainsi, le certificateur de cartes de baseball Beckett Grading Service attribue une cote globale de même que des cotes secondaires pour différentes caractéristiques (centrage, coins, côtés et surfaces).

Un rapport d'audit établi selon un modèle analogue attribuerait une cote globale pour la qualité de l'information financière et des cotes secondaires pour les différents éléments des états financiers et des systèmes, tels que la qualité du système de contrôle interne, la gouvernance, le caractère approprié des méthodes comptables et la qualité de l'information. Une autre possibilité serait d'établir une classe élite pour identifier les sociétés qui se démarquent par la qua-

lité de leur information (tout comme le bœuf de catégorie AAA qui est de qualité supérieure, ce qui n'empêche pas les autres catégories d'être propres à la consommation). La liste des sociétés ayant ainsi reçu la «palme d'or» de l'audit serait connue des comités d'audit et des utilisateurs des états financiers.

Conclusion

Dans sa forme actuelle, le rapport d'audit ne contribue pas à la réalisation du potentiel de valeur de l'audit pour les sociétés. Si les commentaires de l'auditeur peuvent être utiles, ils sont aussi susceptibles de s'ajouter au verbiage qui ne fait que noyer les informations importantes.

Il est incontestablement nécessaire d'élaborer des rapports d'audit plus instructifs pour rehausser la valeur de l'audit pour les sociétés. Offrir plus de liberté aux auditeurs ainsi qu'à leurs clients quant à l'élaboration des rapports d'audit pourrait être un pas dans la bonne direction.

Offrir plus de liberté aux auditeurs ainsi qu'à leurs clients quant à l'élaboration des rapports d'audit pourrait être un pas dans la bonne direction.

Références

1. D. Himmelblau, *Auditors' Certificates*, New York, The Ronald press Co. (1927).
2. R. Vangermeersch, *Financial Reporting Milestones in the Annual Reports of United States Steel Corporation*, New York, Gardland Publishing (1986).
3. K. Jamal et S. Sunder, «Is mandated independence necessary for audit quality?», *Accounting, Organizations & Society*, vol. 36, n° 4 et 5 (mai-juillet 2011), p. 284 à 292.
4. K. Jamal et S. Sunder, «Unregulated markets for audit services», *The Japanese Accounting Review*, vol. 1 (2011), p. 1 à 16.
5. G. Jin et P. Leslie, «The effects of information on product quality: evidence from restaurant hygiene grade cards», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, n° 2 (mai 2003), p. 409 à 451.
6. P. Dubey et J. Geanakoplos, «Grading exams: 100, 99, 98, ... A,B,C?», *Games and Economic Behavior*, vol. 69 (2010), p. 72 à 94.
7. K. Jamal, M. Maier et S. Sunder, «Privacy in e-commerce: development of reporting standards, disclosure and assurance services in an unregulated market», *Journal of Accounting Research*, vol. 41, n° 2 (mai 2003), p. 285 à 309.
8. K. Jamal, M. Maier et S. Sunder, «Enforced standards versus evolution by general acceptance: a comparative study of e-commerce privacy disclosure and practice in the US and UK», *Journal of Accounting Research*, vol. 43, no 1 (mars 2005), p. 73 à 96.

Karim Jamal, Ph.D., FCA, est président du département de comptabilité de l'école de commerce de l'Université de l'Alberta et il dirige la rubrique «Formation» de *CAMagazine*.

Shyam Sunder, Ph. D., est titulaire de la chaire James L. Frank de l'école de gestion de l'Université Yale.

Microentités et risque de fraude

L'auditeur se doit de bien connaître les facteurs de risque propres à l'audit d'une microentité



L'auditeur peut tenir pour authentiques les livres et autres documents comptables examinés, sauf preuve du contraire. La responsabilité première de la détection des fraudes incombe donc à la direction et à ceux qui ont un rôle de surveillance.

L'auditeur communique systématiquement ses responsabilités au client mais, souvent, la démarcation des rôles se perd dès lors que la moindre fraude est mise au jour.

Dans le cas des microentités, nombreux sont les auditeurs qui considèrent qu'il existe un risque important de non-détection des fraudes. Cela tient souvent à l'absence de contrôles internes classiques tels que la séparation des tâches et à la possibilité d'un contournement des contrôles par la direction.

Cela dit, certaines caractéristiques des microentités peuvent réduire considérablement le risque de fraude. L'au-

ditteur doit donc être conscient de ces caractéristiques positives tout autant que des facteurs de risque de fraude perçus. C'est ainsi qu'il pourra réaliser chacun des audits avec l'esprit critique approprié et concevoir des procédures efficaces.

L'un des traits qui définit la microentité est la petite taille de l'équipe de direction, parfois composée d'une seule personne. Le contournement des contrôles par la direction est donc toujours possible. Dans une petite entité, un gestionnaire compétent armé d'une solide fibre morale peut créer un environnement où le risque de fraude sera faible. Par contre, ce risque sera beaucoup plus élevé si le gestionnaire a la conscience plutôt élastique et que la surveillance fait défaut. C'est pourquoi les microentités sont exposées aux fraudes suivantes :

- un gestionnaire, laissé seul responsable de modifier la base de données de la paie ou de communiquer les changements à un tiers fournisseur de services de paie, touche plus que le salaire approuvé;

- un gestionnaire reçoit de l'entité des avances qui ne sont pas autorisées ni documentées;
- des parents d'un dirigeant, portant peut-être un nom différent, touchent un salaire sans travailler pour l'organisation;
- des dépenses personnelles sont portées sur la carte de crédit de l'entreprise ou sur une note de frais, surtout lorsque le gestionnaire fait des achats qui peuvent servir à des fins personnelles;
- des ristournes en argent sont empochées personnellement;
- des droits perçus dans le cadre de programmes en échange de services ne sont pas déposés dans le compte bancaire de l'organisation;
- des charges sont attribuées à tort à des projets pour couvrir une insuffisance des dépenses, afin de camoufler une erreur de la direction ou de ne pas rembourser les fonds non dépensés.

Heureusement, diverses mesures peuvent réduire le risque de fraude que représente une équipe de direction très restreinte, dont les suivantes :

- au moins un membre du conseil d'administration approuve tous les décaissements et signe tous les chèques. Ce contrôle n'est utile que si les signataires examinent avec soin les pièces justificatives;
- un budget détaillé est préparé au début de chaque exercice et les résultats réels lui sont comparés, les écarts étant expliqués à un responsable de la surveillance. Cela présuppose que les responsables de la surveillance sont compétents et comprennent qu'ils doivent aussi surveiller la direction;
- les comptes sont tenus par une personne qui est à la fois compétente et indépendante;
- un responsable de la surveillance passe en revue les rapports de paie de la même façon que tous les autres décaissements. Souvent, les paies, qui constituent fréquemment la principale charge, ne sont pas examinées avec le même soin que les autres sorties de fonds;
- les décaissements en ligne sont autorisés de la même façon que les paiements par chèque.

Compétence du conseil

La compétence et les aptitudes du conseil d'administration varient beaucoup d'une micro-entité à l'autre.

Un conseil comptant au moins un membre compétent en finance qui comprend l'importance d'un bon environnement de contrôle peut mettre en place de solides contrôles sur l'information financière, ce qui réduit considérablement les possibilités de fraude.

Le contraire est aussi vrai. Une fraude peut passer inaperçue à cause d'une surveillance imprudente, comme dans les cas suivants :

- le conseil pêche par excès de confiance, acceptant sans questionnement les explications de la direction et négligeant d'examiner avec soin les finances durant l'année;
- des retards répétés dans la production des rapports financiers internes et/ou des états financiers annuels aux fins de l'audit ne suscitent aucun questionnement. L'esprit critique de l'auditeur devrait être alerté en cas de retard de production de l'information de gestion;
- le conseil n'insiste pas pour s'entretenir avec l'auditeur au cours de l'audit.

Impartition

L'impartition de fonctions financières comme la paie, la perception des droits ou le traitement des dons permet souvent de réduire les coûts. Elle peut s'avérer une bonne solution si les tiers sont adéquatement cautionnés et n'ont pas directement accès aux actifs de l'entité.

Cependant, l'entité encourt un risque lorsqu'un tiers a directement accès à ses fonds. Ainsi, le tiers qui perçoit des droits et gère la paie pourrait déposer l'argent dans son compte avant de transmettre les droits à l'entité ou les retenues salariales à l'Agence du revenu du Canada (ARC). Voici des moyens de réduire le risque de fraude commise par un tiers :

- tous les droits perçus sont déposés dans un compte bancaire contrôlé par l'entité, sans passer par le compte du tiers;
- un grand livre clients est tenu et un rapprochement des dépôts mensuels est fait comme si l'entité effectuait elle-même les dépôts;
- les retraits au titre de la paie sont préalablement approuvés par la direction, et les versements mensuels des retenues sont comparés aux relevés mensuels de l'ARC;
- tous les sous-traitants sont cautionnés.

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

GROUPE-CONSEIL

CGAS
INC.

Conseil et
Gestion en
Avantages
Sociaux

Réduire le risque

Comment réduire le risque de non-détection des fraudes?

Faire le travail sur place. L'auditeur doit faire preuve d'esprit critique tout au long de l'audit en demeurant conscient de la possibilité de fraude. Si le travail sur place est effectué par l'associé responsable de la mission ou un membre chevronné du personnel, il est plus facile d'évaluer la qualité de la direction et des documents comptables.

Les réponses de la direction aux questions posées peuvent fournir des preuves directes de la mesure dans laquelle celle-ci se préoccupe des contrôles financiers et de la qualité de la tenue des comptes. Le plan d'audit peut même devoir être révisé si la comptabilité est un fouillis ou si la direction se montre défensive ou évasive lorsqu'on lui pose des questions.

Utiliser des procédures d'audit appropriées aux microentités. Le faible volume de documents comptables dans la plupart des microentités permet à l'auditeur d'examiner en entier le grand livre général et les relevés bancaires en peu de temps, ce qui peut l'aider à identifier les opérations inhabituelles.

Chaque audit requiert l'introduction d'un élément d'imprévisibilité dans les procédures d'audit (NCA 240, alinéa 29 c)), ce qui peut révéler des aspects des procédures commerciales et comptables du client et ouvrir la porte à des suggestions d'améliorations du contrôle interne. En étant un peu imprévisible, vous signalez au client que tout peut être vérifié.

Si vous auditez plusieurs microentités, vous pourriez choisir la même procédure imprévisible pour toute la saison, par exemple contrôler des notes de frais de la direction, vérifier le niveau salarial ou examiner des comptes peu importants.

Communiquer avec un administrateur. Au cours de l'audit, ayez au moins un entretien avec l'administrateur responsable des finances et examinez les procès-verbaux des réunions du conseil. Vous aurez ainsi une idée de la compétence de l'administrateur et de l'attention accordée à l'information financière interne durant l'exercice. Si l'administrateur semble peu compétent en finance ou si rien n'indique que l'information financière fait l'objet d'un examen sérieux durant l'année, les procédures d'audit doivent être adaptées en conséquence.

Demander si les bailleurs de fonds inspectent les opérations financières relatives à des programmes spécifiques. Certains bailleurs de fonds du secteur public inspectent annuellement les activités financières rattachées à leurs programmes. Demandez à la direction si l'entité a fait l'objet d'une inspection par un tiers et, dans l'affirmative, demandez copie du rapport d'inspection.

Demander si des opérations ont été conclues avec des membres de la famille immédiate. Dans le contexte des microentités, il n'est pas rare que des opérations soient conclues avec des parents. Parfois, elles n'ont pas été approuvées ou elles ne reflètent pas la valeur de marché. Soyez à l'affût des opérations qui sont conclues hors du cadre normal des activités et assurez-vous que les opérations avec des membres de la famille sont présentées correctement.

Communiquer les fraudes potentielles. L'auditeur doit éviter d'outrepasser son rôle en essayant de déterminer si, du point de vue juridique, une fraude a été commise. Mais il lui incombe d'informer la personne compétente au sein de l'organisation des circonstances susceptibles d'indiquer l'existence d'une fraude.

Lire et comprendre les normes d'audit. La NCA 240, *Responsabilités de l'auditeur concernant les fraudes lors d'un audit d'états financiers*, est un bijou. Elle regorge d'idées utiles et indique les exigences mini-

Le risque de fraude dans une microentité sera beaucoup plus élevé si le gestionnaire a la conscience plutôt élastique et que la surveillance fait défaut.

males à respecter lors de chaque audit. Les suggestions faites dans les annexes 1 à 3 sont particulièrement utiles. Lisez cette norme. Ses exigences vous aideront à concevoir des procédures d'audit appropriées qui vous permettront d'être à l'affût d'éléments indiquant une fraude.

Phil Cowperthwaite, FCA, est associé au sein du cabinet torontois Cowperthwaite Mehta et membre du Comité sur les petits et moyens cabinets de l'IFAC.

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

Rejoignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de 125 000 lecteurs

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



L'argent est roi

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

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

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

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

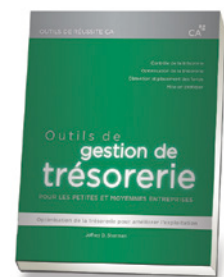
Outils de réussite CA

Pour les entreprises et les propriétaires d'entreprise

Un outil de référence indispensable rédigé par des professionnels chevronnés.

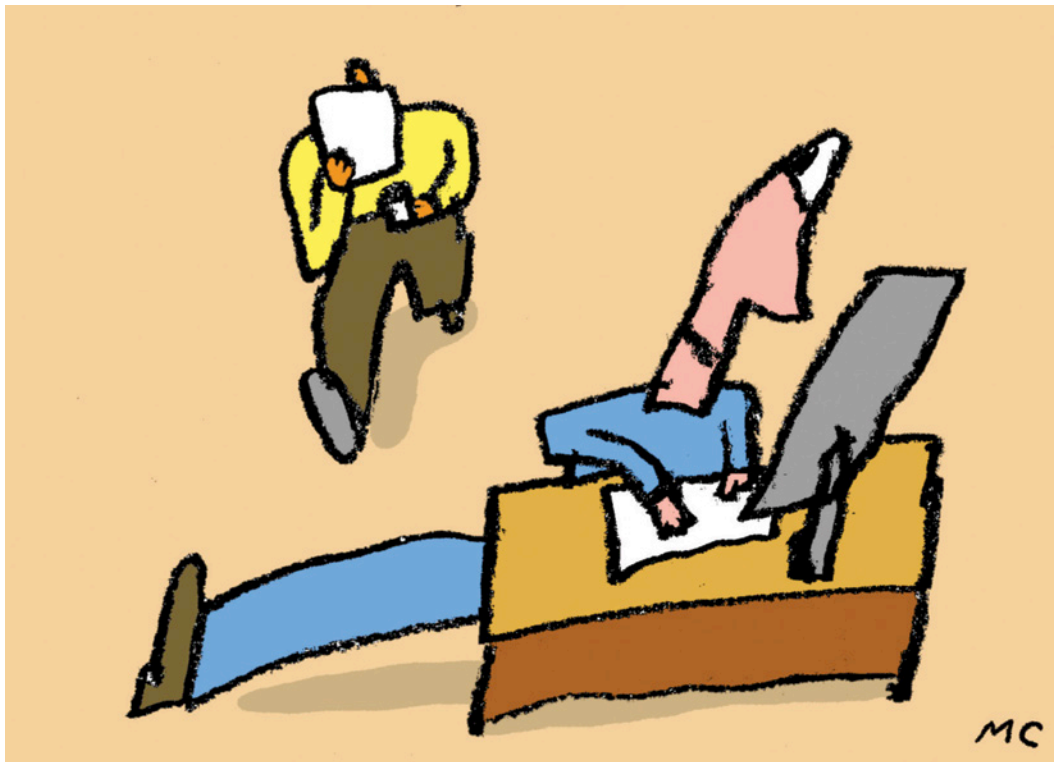
Vous ne serez plus jamais à court de ressources ou d'options.

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



Non à l'intimidation!

L'intimidation n'a pas uniquement cours en milieu scolaire; au moins 40 % des travailleurs canadiens disent en avoir été victimes.



Hélène n'était directrice que depuis un an et demi quand elle a été nommée directrice principale. Elle était ravie de cette promotion et très fière du travail qu'elle avait accompli. Mais c'est

à ce moment que les choses ont changé. Ses collègues semblaient la traiter différemment.

Janine et Patricia, directrices en poste depuis trois ans, ne semblaient pas enchantées qu'Hélène ait été promue si rapidement. Lasse de leurs remarques désobligeantes et de leur peu d'empressement à collaborer, Hélène commençait à ne plus se sentir la bienvenue au bureau.

Dans les mois qui ont suivi sa promotion, la situation ne s'est pas améliorée pour Hélène. Elle s'était adaptée à ses nouvelles fonctions, mais elle se sentait isolée. Janine et Patricia semblaient vouloir lui mener la vie dure. Facile

à vivre et confiante de nature, Hélène devenait de plus en plus tendue et vulnérable. Toutefois, très déterminée, elle refusait de se laisser abattre par l'attitude de ses deux collègues, et elle s'est adressée à un mentor pour qu'il l'aide à faire cesser l'intimidation.

Un cas rare?

Malheureusement, le cas d'Hélène n'est pas rare. Selon les Instituts de recherche en santé du Canada, 40 % des travailleurs canadiens sont la cible d'actes d'intimidation semaine après semaine.

Nous faisons campagne pour que cesse l'intimidation dans les écoles primaires et secondaires, mais le problème existe également en milieu de travail.

Dans le cadre d'un sondage mené par le Workplace Bullying Institute (avril 2012), 39 % des personnes interrogées ont dit avoir été la cible d'actes d'intimidation, 58 % l'étaient

encore, et 3 % avaient été témoins de tels actes. Quand on a demandé aux répondants s'il existait, dans leur milieu de travail, un programme de lutte contre l'intimidation (pour des causes autres que la discrimination raciale), 42,7 % ont répondu par la négative, et 26,9 % ont dit l'ignorer. Plus décevant encore, parmi les 54 % de répondants ayant indiqué que l'intimidation avait pris fin, 78 % avaient dû quitter leur emploi pour y échapper.

Vous reconnaissez-vous en Hélène?

De nos jours, les blagues et les railleries entre collègues sont monnaie courante. Mais comment savoir si on va trop loin?

Selon le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, l'intimidation peut être psychologique ou physique, et elle se manifeste habituellement par «une répétition d'incidents ou un modèle de comportement qui vise à intimider, à blesser, à dégrader ou à humilier une personne ou un groupe». Le terme clé ici est «qui vise».

Janine et Patricia, les collègues d'Hélène, étaient-elles jalouses de la rapidité de la promotion de cette dernière ou encore étaient-elles mécontentes du poste qu'elles occupaient, ou les deux à la fois? Peu importe, car leur intention de blesser Hélène suffit afin que leurs agissements constituent de l'intimidation.

Que peuvent faire les employés?

Dans le cas d'Hélène, elle et son mentor ont élaboré un plan d'action.

Elle dirait à Janine et à Patricia que leur comportement avait sur elle un effet néfaste et leur demanderait d'y mettre fin. Hélène s'est engagée à contrôler ses émotions et à ne pas se laisser entraîner dans une discussion ou des justifications interminables.

Par exemple, lors d'un incident, Patricia avait manqué de respect à Hélène devant tout le bureau. Le mentor a suggéré à Hélène de s'entretenir en privé avec Patricia, de lui parler précisément de ce comportement inapproprié et de lui mentionner qu'elles tireraient toutes les deux avantage d'un changement d'attitude. Par exemple, Hélène pourrait dire : «Notre milieu de travail serait plus agréable, pas seulement pour nous deux, mais pour tout le bureau. Personne n'aime voir quelqu'un manquer de respect à un collègue».

On recommande de documenter tous les incidents majeurs en indiquant la date, l'heure et la nature de l'incident, de manière à pouvoir établir un schéma de comportement, et de conserver une copie de tous les courriels, notes, télécopies, etc. Si le problème persiste après qu'on s'est entretenu avec la personne, on doit en parler à quelqu'un d'autre. S'il y a une politique en place contre l'intimidation, il faut suivre les étapes prévues. Si ce n'est pas le cas, il faut communiquer avec un directeur ou le service des ressources humaines. Certaines provinces, dont l'Ontario, le Québec et la Saskatchewan, ont adopté des lois contre le harcèlement en milieu de travail. En Ontario, les employeurs sont tenus de mettre en place des politiques à cet effet.

Que peut faire l'employeur?

L'employeur peut prendre certaines mesures pour remédier au problème, notamment les mesures suivantes :

- établir une politique de tolérance zéro en matière de harcèlement et d'intimidation;
- donner une formation sur cette politique à tous les directeurs et superviseurs, et s'assurer qu'ils savent comment composer avec les cas d'intimidation;
- écouter avec empathie les employés qui se disent maltraités et prendre leurs plaintes au sérieux; faire une enquête minutieuse et avoir des procédures écrites à cet effet;
- donner l'exemple en prônant un milieu de travail exempt d'actes d'intimidation, par exemple en parlant dans les bulletins de l'entreprise des valeurs de celle-ci et de l'importance accordée au respect en milieu de travail, de façon à rappeler aux employés que ces valeurs sont chères à l'employeur;
- tenir les auteurs d'actes d'intimidation responsables de leurs gestes et prendre en considération tous les cas signalés en appli-

Plus décevant encore, parmi les 54 % de répondants ayant indiqué que l'intimidation avait pris fin, 78 % avaient dû quitter leur emploi pour y échapper.

quant un processus uniforme, malgré la diversité des cas.

L'intimidation nuit à toutes les parties concernées. Elle compromet non seulement la santé physique et mentale des victimes comme Hélène, mais aussi leur productivité. En outre, elle entraîne pour l'employeur des coûts liés à une perte d'efficacité et de productivité, au recrutement et à la formation, à l'embauche de médiateurs, etc.

Heureusement, Hélène ne fait pas partie des 78 % qui ont dû quitter leur emploi. Elle a été bien conseillée et a géré la situation avec assurance. Patricia et Janine ont bien réagi à ses commentaires sur leur comportement et ont cessé de l'intimider, et le cabinet a mis en place un système efficace pour prévenir d'autres cas semblables.

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



Lisez notre nouvelle section
Le mot de la fin
(pages 44 et 45)

LE MOT DE LA FIN...

US ET COUTUMES ...



LA GESTION À L'INDIENNE

Gérer le budget. Établir une orientation stratégique. Assurer la conformité réglementaire. Voilà ce qu'est la gestion, n'est-ce pas? Et demander à la directrice des ventes si son mari a eu la promotion qu'il espérait? Ou laisser tomber ce plan stratégique auquel vous aviez travaillé pendant des semaines pour un nouveau que vous venez d'élaborer après avoir constaté qu'une nouvelle politique gouvernementale rendait le premier plan irréalisable? Voilà un exemple de gestion à l'indienne.

Certains disent qu'il y a une façon de faire «indienne»; d'autres croient qu'il n'y a pas de style commun. Il semble pourtant y avoir des caractéristiques de gestion semblables. D'abord, la structure des entreprises et la culture indiennes affectent le style de leadership. Comme 85 % des entreprises indiennes sont des entreprises familiales, de nombreux dirigeants traitent leurs employés de façon

plus personnelle que chez nous. Traditionnellement, le même style de leadership était assuré de génération en génération. Cela est en train de changer, en raison de la concurrence des entreprises dirigées par des professionnels.

Nombre d'entreprises familiales engagent maintenant des gestionnaires hors de la famille formés dans l'un des Indian Institutes of Management (IIM) ou l'une des écoles d'administration du pays. Même les enfants des propriétaires d'entreprise suivent de telles formations avant d'exercer leurs fonctions de dirigeants.

La souplesse est une autre importante caractéristique du style de gestion indien, car le changement constant et la complexité font partie de l'environnement d'affaires. La bureaucratie, le manque de ressources et des infrastructures de piètre qualité peuvent nuire au flux des capitaux et entraver le cours normal de l'exploitation. La souplesse constitue une habileté non seulement souhaitable, mais nécessaire à la survie des entreprises.

Yvette Trancoso

Que sont-ils devenus? IAN SLATER



Ruée vers l'or

En 2007, lorsque Ian Slater, avec d'autres CA, a fait l'objet de l'article vedette «La valeur n'attend pas le nombre des années», dans le numéro de janvier-février, il était un jeune associé en vue de 35 ans chez Ernst & Young, dont il dirigeait les services consultatifs en comptabilité fiscale et en gestion des risques connexes

pour l'Ouest du Canada. Il a quitté E&Y la même année, à la recherche de gisements miniers ayant le potentiel rare de pouvoir être développés en mines productives et de cadres techniques d'expérience pour diriger les projets. Plusieurs années auparavant, il avait travaillé pour Arthur Andersen à Moscou et en Ouzbékistan, où il avait mis sur pied un bureau qui fournissait des services à Newmont Mining Corp., la deuxième plus grande société mondiale d'exploitation aurifère. Il avait fait de ce bureau le plus important fournisseur de services comptables en Asie centrale.

M. Slater vit aujourd'hui à Vancouver, où il dirige les activités de gisements miniers en Alberta, en Colombie et au Kazakhstan. Il est président du conseil et chef de la direction des sociétés Slater Mining Corp. et Red Eagle Mining Corp., qu'il a cofondées respectivement en 2008 et en 2010, ainsi que président du conseil de Black Eagle Mining Corp., qu'il a cofondée en 2010.

Black Eagle exploite la mine de charbon métallurgique Blackstone en Alberta, et Red Eagle, le projet aurifère Santa Rosa en Colombie. Quant à Slater Mining, elle a obtenu en février l'autorisation du gouvernement du Kazakhstan d'acquiescer le projet aurifère West Khazret. Quatre fois l'an, M. Slater se rend en Colombie et au Kazakhstan pour rencontrer les hauts dirigeants de Red Eagle et de Slater Mining, discuter des stratégies, surveiller les travaux et établir des liens avec les parties prenantes locales.

Outre la gestion de ces sociétés, M. Slater mobilise des fonds pour soutenir leurs activités. «L'an dernier, nous avons mobilisé 65 millions de dollars dans un marché très difficile. C'est stimulant de voir un rêve devenir réalité, comme la construction de notre première mine à Santa Rosa en Colombie», indique-t-il.

Lorie Murdoch



Dans mon bureau

par Vanessa Santilli



CHRISTIE HENDERSON

Associée directrice du cabinet Henderson Partners LLP, Christie Henderson est également coauteure de l'ouvrage à succès *Tax Tips for Canadians for Dummies*. Elle a été nommée au palmarès «Top 40 under 40» des entrepreneurs canadiens d'exception et a reçu le Prix de distinction de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario en 2009. Elle est membre du conseil de la Oakville Hospital Foundation et a siégé au conseil de Centraide à Oakville et au conseil des gouverneurs de l'école Lightbourn de St. Mildred. Depuis 12 ans, Henderson Partners organise l'activité *Oakville Toy Tea*. Les jouets, les manteaux chauds et les habits de neige recueillis sont remis à la Halton Children's Aid Society, au Halton Trauma Centre, aux Sexual Assault and Violence Intervention Services de Halton, à l'Armée du salut ainsi qu'aux Grands frères et Grandes sœurs de Halton. Voici ce qu'on trouve dans le bureau de Mme Henderson.

PHOTOS DE FAMILLE

«J'ai trois fils, et j'ai des photos d'eux et de mon mari partout dans mon bureau. Je travaille à temps plein et suis très occupée, mais toutes ces photos me ramènent à l'essentiel.»

MÉDAILLES DE MARATHONS

«J'ai commencé à participer à des marathons après la naissance de mon plus jeune fils. Toutes mes médailles de marathons et de semi-marathons sont accrochées au-dessus de mes diplômes dans mon bureau. J'en suis très fière. Je suis allée jusqu'à Amsterdam, San Francisco et Washington [pour les marathons].»

OUVRAGES D'AFFAIRES

«J'ai une collection assez importante d'ouvrages d'affaires. Il y en a toujours une



grosse pile sur ma table de chevet. Une fois que je les ai lus, je les apporte au bureau et les gens qui le veulent peuvent prendre ceux

qui les intéressent. L'un de mes ouvrages préférés est celui de Jim Collins qui a pour titre *De la performance à l'excellence*.»

ARTS

«J'ai de très belles peintures, dont celle intitulée *Lemon Birds*, que j'ai placée au-dessus de mon bureau.

Je l'adore. Elle représente un vol de sauvagines au-dessus du lac Ontario.»

DES BILLES DANS UN BOCAL DE VERRE

«Je fais partie d'un groupe de chefs de la direction et lors d'une activité de réflexion, un de mes amis et moi avons présenté le concept des 52 billes. Disposées dans un bocal, elles représentent les 52 semaines de l'année. L'idée consiste à mener une réflexion à la fin de chaque semaine. La bille représentant la semaine en question est retirée du bocal et vous devez vous demander si vous avez passé cette semaine de la meilleure façon possible. Le temps est une ressource précieuse et non renouvelable. Le bocal qui se vide nous fait prendre conscience de cette réalité.»



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

BCGO, un cabinet de comptables professionnels agréés en pleine croissance suite à la réalisation de 9 fusions/acquisitions menées avec succès, compte aujourd'hui plus de 85 personnes, est membre du réseau MSI Global Alliance et du Conseil canadien sur la reddition de comptes.

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

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

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

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



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

société de comptables professionnels agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

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



ADVATAXES

**Solution en ligne pour
dépenses des employés**

www.advataxes.ca

FRANÇOYS BRUNET, CPA, 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 • Québec • H9G 3B9
TÉLÉPHONE: (514) 938-0663 • TÉLÉCOPIEUR : (514) 844-2202
COURRIEL : fbrunet@ccfbca.com

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

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

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

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

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

**BOURASSA
BOYER inc.**

Société de comptables professionnels agréés

**BOURASSA
BOYER
JURI-FISC inc.**

Conseillers juridiques et fiscaux

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

Vous songez
à passer une
annonce?

Pour plus de renseignements,
communiquez avec

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

OCCASIONS D'AFFAIRES

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

Pour répondre à un numéro
de **boîte de CAmagazine**

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

Télécopieur :
416 204-3409

Courriel :
annonces.camagazine
@cpacanada.ca

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

CA|SOURCE

Vous recherchez un nouveau défi?

Visitez
www.casource.com
dès aujourd'hui





Entretenir avant de construire

La Place Ville Marie, complexe immobilier emblématique du centre-ville de Montréal, a été construite il y a plus de 50 ans. À Toronto, le Toronto Dominion Centre, qui occupe une place similaire au centre-ville, date de 1967. Ces deux complexes immobiliers ont conservé leur fière allure contemporaine et figurent parmi les adresses les plus prestigieuses.

Pourquoi n'en est-il pas de même, après 50 ans, pour les infrastructures comme les écoles, les hôpitaux, les hôtels de ville, les routes, les ponts et les échangeurs? Bienvenue dans le merveilleux monde des politiciens!

Pression sur les finances publiques

Les gouvernements vivent sous la pression constante de l'électorat; ils souhaitent dépenser plus et taxer moins. Les politiciens, ultimes décideurs du secteur public, cherchent à plaire en «optimisant» les dépenses. Cependant, une bonne partie du budget reste inchangée, parce qu'elle se compose entre autres de paiements de transferts aux individus, tels les allocations familiales, ou aux institutions, tels les subventions aux hôpitaux et aux écoles. Pour se donner une marge de manœuvre, les politiciens réduisent donc les frais d'entretien des infrastructures, une dépense peu visible qui soulève peu d'enthousiasme en période électorale.

Répartition des dépenses

Les trois paliers de gouvernement consacrent moins de 5 % de leur budget aux infrastructures, soit quelque 2,5 % du PIB. La majeure partie est allouée aux nouvelles constructions qui donnent lieu aux cérémonies d'inauguration si chères aux politiciens. En général, l'entretien requiert annuellement au moins 5 % de la valeur d'une infrastructure, ce qui équivaut à l'amortissement. Si l'on présume que la valeur des infrastructures équivaut à 25 % du PIB, tous paliers confondus, les gouvernements devraient consacrer 1,2 % du PIB à leur entretien, c'est-à-dire quelque 2 milliards de dollars par année, avant toute construction d'écoles, de routes, d'usines d'épuration ou de centres communautaires.

En réalité, les gouvernements dépensent beaucoup moins, car ils sont davantage attirés par les nouveaux projets. L'an dernier, au seul palier municipal, la Fédération canadienne des municipalités évaluait à 172 milliards de dollars le coût de réparation et de remplacement des infrastructures en décrépitude. Le problème est tout aussi criant aux paliers provincial et fédéral.

L'automne dernier, le vérificateur général du Canada a consacré un chapitre de son rapport à la question, qui ne couvrait toutefois que les actifs immobiliers du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

De nouvelles règles s'imposent

Nous ne pouvons changer ni les politiciens ni leur fasci-

Les politiciens, ultimes décideurs du secteur public, cherchent à plaire en «optimisant» les dépenses.

nation pour les nouveaux projets. L'entretien des infrastructures leur paraîtra toujours peu attrayant. Comment peut-on alors remédier à la situation? Voici une solution.

Dans le cadre de leur audit annuel des comptes publics, les vérificateurs généraux, tant à Ottawa que dans les provinces, pourraient examiner dans quelle mesure chaque ministère et organisme assure l'entretien de ses actifs réels. L'exercice, étalé sur cinq ans, pourrait être ardu au départ, compte tenu des retards accumulés, mais par la suite, il se déroulerait par échantillonnage.

Le même exercice serait fait au palier local, où les carences sont manifestes, surtout dans les commissions scolaires et les hôpitaux. Les provinces pourraient mettre en place un mécanisme de contrôle forçant les administrations locales à maintenir leurs infrastructures en bon état.

Rebâtir coûte toujours plus cher que bien entretenir. Si l'on reconstruisait aujourd'hui la Place Ville Marie, il en coûterait 1 milliard de dollars. Avant de lancer le programme d'infrastructures récemment annoncé, Ottawa devrait d'abord entretenir celles dont nous disposons déjà.

Marcel Côté est associé conseil chez SECOR KPMG à Montréal.



DIFFICILE DE TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE?

NOUS POUVONS VOUS AIDER - AVEC LES OUTILS ET RESSOURCES EN LIGNE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DE CPA CANADA

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

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

À L'AIDE!

Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes

Êtes-vous à la recherche d'une ressource complète en matière de conformité réglementaire, offrant des réponses fiables aux questions de nature juridique et financière connexes?

Que vous soyez un professionnel en exercice qui conseille des PME ou bien un propriétaire d'entreprise qui a besoin d'informations à jour pour mener ses affaires, le *Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes* fournit des réponses faciles à comprendre à vos questions de nature juridique et à vos questions connexes en matière d'administration et de conformité. Utilisé par les professionnels de la finance depuis plus de 25 ans, ce guide pratique traite du large éventail de questions courantes qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise et vous offre l'aide dont vous avez besoin.

INTERNET • DVD • TÉLÉCHARGEMENT • FEUILLES MOBILES
COMMANDEZ DÈS MAINTENANT!

Mis à jour
tous les
trimestres



En ligne : boutiqueCA.ca/GCEC-CPA
Par téléphone : 1-855-769-0905