

# CA

magazine

La dame  
aux chevaux 8

Un contrôle  
sur mesure 42

Lutter contre  
le fisc ou plier 46

mai 2012

www.camagazine.com

# Préfets de **DISCIPLINE**

CA très influents au pays,  
les **VÉRIFICATEURS  
GÉNÉRAUX** scrutent  
à la loupe les dépenses  
gouvernementales



Convention de poste-publications n. 40062437-10055



**Ô CANADA!** : De partout, les comptables formés à l'étranger émigrent au pays, en quête d'une vie meilleure p. 28

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

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

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

**Visitez le [www.icca.ca/csrg](http://www.icca.ca/csrg)**



Mai 2012 Volume 145, n° 4

**Rédacteur en chef** Okey Chigbo  
**Directrice artistique** Bernadette Gillen  
**Directeur artistique adjoint** Kevin Pudsey  
**Rédactrices principales** Bernadette Kuncevicus  
Tamar Satov

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

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

**Responsables de rubrique et conseillers techniques :**

**Certification** Yves Nadeau, CA  
**Droit** Jo-Anne Demers, BA, LLB  
**Évaluation d'entreprises** Stephen Cole, CBV, FCA  
**Finance** Peter Hatges, CA, EEE, CF  
**Fiscalité** Jay Hutchison, CA  
**Formation** Karim Jamal, PhD, FCA  
**Fraude** David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI  
**Gestion de cabinet** Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA  
**Informatique** Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA  
**Insolvabilité** Peter Farkas, CBV, CIP, FCA  
**Planification financière** Garnet Anderson, CFA, CA  
**Recherche et normes** Ron Salole, vice-président, Normalisation  
**Ressources humaines** Carolyn Cohen, MSW, CA  
**Éditrice** Cairine M. Wilson, MBA  
**Responsable, ventes et marketing** Brian Loney 416-204-3235  
brian.loney@cica.ca  
**Responsable des ventes publicitaires** Bruce Feaver 416-204-3254  
bruce.feaver@cica.ca  
**Représentant publicitaire au Québec** Serge Gamache 450-651-4257  
sergegachamache@videotron.ca  
**Responsable, petites annonces** Darcey Romeo 416-204-3257  
darcey.romeo@cica.ca  
**Coordonnateur de la publicité** Michael Marks 416-204-3255  
**Responsable du tirage** Annette DaRocha 416-204-3367

**Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine**

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

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

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

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



## À vérifier...

Les vérificateurs généraux, dont plusieurs CA, gagnent du galon en limitant les excès gouvernementaux

En mars, la publication du rapport du vérificateur général de l'Ontario, Jim McCarter, sur le service provincial d'ambulance aérienne Ornge a eu l'effet d'une bombe. Le rapport a notamment révélé que ce service, qui a coûté 7 millions de dollars aux contribuables, était loin d'être efficace pour le transport des patients vers les hôpitaux. De plus, les dirigeants et les administrateurs d'Ornge avaient créé un réseau d'entreprises à capital fermé avec lesquelles Ornge avait conclu des ententes (l'affaire était sous enquête policière au moment de mettre sous presse). Le rapport a suscité un vif émoi dans les médias, générant des commentaires indignés et des demandes pour la démission du ministre de la santé, Deb Matthews.

Le rôle joué par Jim McCarter dans le scandale d'Ornge n'est qu'un exemple de ce qui explique, selon l'auteur John Lorinc, «la notoriété croissante de nombreux vérificateurs généraux du Canada» («Préfets de discipline», p. 22). L'ancienne vérificatrice générale du Canada, Sheila Fraser, est bien sûr très connue et sans doute la titulaire de ce poste la plus populaire de tous les temps. Même si les vérificateurs généraux ne jouissent pas de la notoriété nationale qu'a acquise Mme Fraser en raison de son franc-parler, ils «représentent un des groupes de comptables agréés les plus en vue et les plus influents du pays». L'article de John Lorinc est une lecture incontournable.

Les comptables de nombreuses régions du monde voient le Canada comme une terre promise. Certains facteurs, comme la mondialisation et la diversité, leur permettent de quitter leur pays pour venir ici, à la recherche d'occasions. Certains arrivent dans le cadre d'une affectation ou profitent d'accords de réciprocité, tandis que d'autres viennent au Canada en raison de sa réputation. Qui sont ces comptables? D'où viennent-ils? Quelles sont leurs expériences? CAmagazine a mené un sondage non officiel, en ligne, pour mieux comprendre ces comptables immigrants. Nous avons aussi demandé à Mary Teresa Bitti d'interviewer certains d'entre eux et de nous faire part des obstacles auxquels ils font face lorsqu'ils arrivent chez nous. Découvrez leur histoire fascinante dans «Ô Canada!», p. 28.

Dans le présent numéro, Marcel Côté traite de la dynamique de l'innovation : ce n'est pas la R-D qui stimule l'innovation, mais plutôt la culture d'une entreprise qui est à la recherche de nouvelles idées (p. 52). Nos rubriques habituelles portent ce mois-ci sur la fraude et les dangers des hypothèses hâtives lors d'enquêtes, sur la normalisation et le contrôle qualité des cabinets ainsi que sur la fiscalité et l'opportunité de porter une évaluation en appel.

Bonne lecture!

Okey Chigbo, rédacteur en chef



### avant-scène

#### 6 BOÎTE AUX LETTRES

#### 8 PERSONNALITÉS

En prenant en pension le cheval d'un voisin, Lori MacNaughton a trouvé une nouvelle mission : celle de sauver les chevaux de trait en péril.

#### 8 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Aux députés de donner l'exemple!

- Trucs de croissance simples... et négligés
- Expertise
- Chiffrier
- Tout le monde en parle

#### 11 EN PIÈCES DÉTACHÉES

L'engagement au travail et le stress des navetteurs • Des employés de bon conseil • Quelques chiffres sur la fraude • Les applis se multiplient

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

À vérifier...

12 VIRTUALITÉS Tirer parti des «données volumineuses»

14 PROCESSUS Le parcours qui mène au bon système – Étape 3

52 PERSPECTIVES L'effet bénéfique de Walmart au Canada



### articles de fond

#### 22 Préfets de discipline

Les vérificateurs généraux, qu'ils travaillent à Ottawa ou dans les provinces, prennent place parmi les comptables les plus influents au Canada. Ils surveillent de près la gestion des finances publiques. Gare aux écarts de conduite!

PAR JOHN LORINC

#### 28 Ô Canada!

Plusieurs raisons amènent au pays les comptables formés à l'étranger. Parfois, ils acceptent l'offre d'un employeur. D'autres relèvent un défi personnel, mais pour la plupart, le Canada représente la promesse d'une vie meilleure.

PAR MARY TERESA BITTI

# VOITURE DE RÊVE. OFFRE DE RÊVE.

— OFFRE EXCLUSIVE À L'ICCA —



Genesis 5.0L R-Spec à injection directe montrée

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

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



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



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



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

**GARANTIE**  
**5 ANS**  
**100 000 KM**  
GARANTIE GLOBALE LIMITÉE\*\*

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

**GENESIS**

[HyundaiCanada.com/offreicca](http://HyundaiCanada.com/offreicca)

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



## rubriques

### 38 Fraude

Un partenariat cache souvent des secrets. Ils ne sont pas nécessairement dangereux, mais une enquête doit les mettre au jour. **Par David Malamed**

### 42 Normalisation

Les exigences de contrôle qualité d'une mission s'appliquent différemment selon la taille du cabinet.

**Par Phil Cowperthwaite**

### 46 Fiscalité

Contester une décision du fisc tient avant tout à des facteurs économiques. **Par John Sorensen**



## actualités

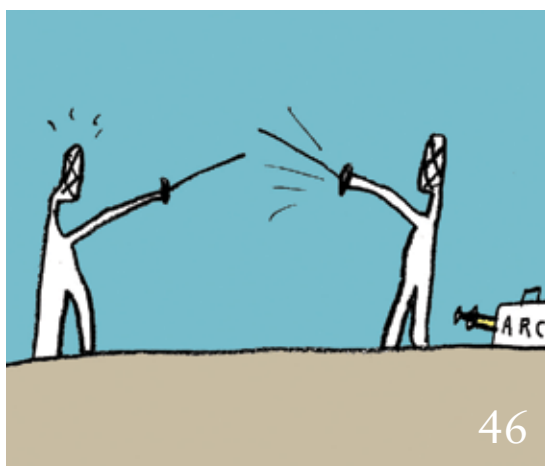
16 NOUVELLES DE LA PROFESSION

20 LA NORMALISATION EN BREF

## répertoire

50 SERVICES PROFESSIONNELS

51 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE



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



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

## TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

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

**BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.**



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils  
[www.bdo.ca](http://www.bdo.ca)

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





# Boîte aux lettres

## À PROPOS DE LA FUSION

Dans «Fusion préoccupante» (Boîte aux lettres, numéro de décembre 2011), Brian Galvin voit la fusion CA-CMA-CGA à travers le prisme du passé.

Le contexte a changé depuis les années 1960, et ses observations ne tiennent pas compte de la réalité actuelle ni des changements imminents. Aujourd'hui, contrairement à ce qui avait cours il y a 50 ans, c'est le Conseil des experts-comptables (CEC) qui octroie les permis d'exercice de l'expertise-comptable en Ontario à quiconque satisfait aux normes de formation, de stage, d'examen et de déontologie, quel que soit son titre.

Les CMA et les CGA sont en voie de modifier leurs programmes pour les rendre conformes aux normes du CEC. Même si la fusion avortait, il est probable que leurs membres satisferont à celles-ci et pourront obtenir leur permis d'exercice en Ontario dans un proche avenir.

De plus, à l'heure actuelle, les étudiants CA, CMA et CGA font leur stage dans les mêmes milieux, soit dans les cabinets comptables, les banques, les autres institutions financières, la fonction publique et les entreprises. Lorsque les CMA et les CGA satisferont aux normes du CEC, nous

serons dans une situation étrange où les trois organisations offriront des stages dans les mêmes milieux et auront des normes de formation, d'expérience, d'examen et autres comparables, tout en octroyant des titres différents.

M. Galvin nie que l'existence de trois titres déconcerte le public, comme si les preuves empiriques en ce sens faisaient défaut. Même si le public peut faire la distinction, une fois que les CA, les CMA et les CGA répondront aux exigences du CEC ou à d'autres semblables dans leurs provinces respectives, leurs titres correspondront, en toute objectivité, à des nuances différentes d'une même couleur.

En outre, la coexistence de quatre titres est pour bientôt, puisque la fusion devrait se réaliser en 2012 au Québec, de sorte qu'environ 34 000 comptables québécois porteront le titre de CPA.

Si la fusion fait long feu, il reviendra aux pouvoirs publics et aux autorités de réglementation de décider qui pourra faire autorité sur les questions de comptabilité et d'audit au Canada et avoir voix au chapitre au sein des organismes mondiaux de normalisation. Les effets de ces décisions seront nécessairement néfastes pour nous. Après tout, nous serons le problème, et non la solution.

Enfin, quel que soit le titre, il m'apparaît clair que la fusion n'entraînera ni promotion ni démotion pour quiconque. Tous les titres sanctionnent l'acquisition des compétences nécessaires à l'admission à la profession. Ils ouvrent des portes, mais ne garantissent pas le succès. De tout temps, les professionnels qui ont réalisé leur potentiel l'ont fait grâce à ce qu'ils sont, à leur personnalité, leur motivation, leur travail et leur créativité, et non grâce à leur titre. La fusion n'y changera rien.

Certes, nous devons faire honneur à notre passé et le respecter. Le maintien des titres existants, une fois la fusion réalisée, permettra aux membres de toutes les organisations de le faire.

Lorsqu'il est question de la fusion, nous devons toutefois regarder vers l'avenir et non le passé. À mon avis, une fusion et un ensemble unique de normes élevées servent au mieux les intérêts futurs de la profession comptable et du public.

**John M. Warren, CA**  
Toronto

J'ai lu avec intérêt et avec une appréhension croissante l'article «Les trois organisations comptables du Canada publient un cadre d'unification» (Nouvelles de la profession, numéro de mars).

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

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

Télécopieur  
416-204-3409

Courriel  
annonces.camagazine  
@cica.ca

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



On y mentionnait que l'Ordre des comptables agréés du Québec succombait aux pressions du gouvernement provincial, mais on passait sous silence le fait que l'Institute of Chartered Accountants of Alberta s'était récemment retiré des pourparlers de fusion en Alberta à cause du trop grand nombre de questions non résolues et du peu d'avantages apparents.

L'opposition de beaucoup de membres à cette fusion repose sur de nombreuses raisons. Une fusion tripartite entraînerait une dilution des normes élevées de notre profession. La confusion s'installerait partout, y compris au sein du public, si nous adoptions un titre pouvant facilement être confondu avec un titre américain existant.

On fait valoir qu'une augmentation de nos effectifs rehausserait notre statut international, ce qui revient à dire que la quantité prime sur la qualité.

Les nombreux membres de notre profession qui ont donné au titre de CA canadien la notoriété et le prestige dont il jouit dans le monde entier seront déçus d'entendre, comme il m'est arrivé lors d'une réunion, qu'ils «jouent dans la cour des grands».

Les CA canadiens ont plutôt montré que ce sont eux qui font figure de grands dans le domaine de la comptabilité, ce qui ne pourra pas durer si nous diluons nos normes.

Il n'y a rien de mal à la coexistence de plusieurs organisations comptables; la profession médicale compte elle aussi plusieurs groupes en son sein. La concurrence est un puissant motivateur pour l'amélioration des normes et de la qualité. On devrait en laisser profiter tous les Canadiens, comme c'est le cas depuis plus d'un siècle.

Je me demande pourquoi cette question n'est pas soumise à un scrutin général de tous les membres. Je crois comprendre que les tenants de la fusion s'y opposent énergiquement. Voilà une position étrange dans un pays fort d'une tradition démocratique comme la nôtre.

En terminant, je me dois de commenter le fait que ce processus a été présenté comme un dialogue ouvert et transparent, alors que tout l'argent des membres a été employé à vanter les mérites de la fusion.

Pas un seul cent n'a servi à faire connaître le moindre argument en faveur de la perpétuation positive de la profession canadienne de CA (et non du statu quo). Tous les messages de l'ICCA ont été rédigés comme si c'était un fait accompli, même si des milliers de membres, dont beaucoup des autres organisations comptables, n'ont jamais appuyé cette idée mal avisée.

Au risque de me répéter, je crois que ces gens payés par l'Institut sont en conflit d'intérêts, parce qu'ils visent une position qui les avantagera, mais pas leurs employeurs, en l'occurrence les membres.

*P.S.* Je suis membre de l'ordre de l'Alberta depuis 40 ans. Même si je suis en désaccord avec votre employeur, j'ose espérer que vous aurez le courage de publier une opinion contraire à la sienne dans ce que je me plais à considérer comme mon magazine.

**Ken C. Kouri, FCA**  
Edmonton

#### **Réponse du PDG :**

Plusieurs lecteurs de *CAmagazine* ont écrit pour exprimer leur opinion sur de récents articles traitant de l'unification et sur l'initiative d'unification elle-même. Deux de ces lettres sont publiées dans cette section.

Nous apprécions sincèrement toutes les opinions sur le sujet, favorables ou non, car elles constituent un élément important du dialogue crucial que les membres doivent mener en vue d'assurer un avenir durable à la profession comptable du Canada.

De ces lettres et d'autres commentaires qui nous parviennent sur les pourparlers de fusion, il ressort sans la moindre équivoque que les membres sont profondément fiers de leur titre.

Ils veulent l'assurance que tout changement dans l'orientation future de la profession ne compromettra pas la réputation d'intégrité et de respect de normes élevées que nous nous sommes forgée au fil des ans. Je partage de tout cœur leur sentiment.

D'ailleurs, ce principe était pour moi une condition essentielle de l'élaboration du cadre d'unification et du processus d'agrément CPA. J'encourage tous les membres à poursuivre le dialogue en continuant à poster leurs commentaires sur le site CPACanada, en participant aux réunions plénières, où il est possible d'échanger les points de vue en personne, et en transmettant leur opinion par courriel aux instituts et aux ordres.

En prenant le temps de faire connaître vos idées sur l'unification, vous contribuez de façon importante à assurer l'avenir de notre profession.

**Kevin Dancey**  
Président-directeur général  
L'Institut Canadien des Comptables Agréés

#### **NDLR :**

Le numéro de mars, dans lequel paraissait l'article «Les trois organisations comptables du Canada publient un cadre d'unification», était sous presse avant que l'Institute of Chartered Accountants of Alberta n'annonce son retrait des pourparlers de fusion.

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

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

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## La dame aux chevaux



**Le cheval est devenu le meilleur ami de Lori MacNaughton, qui en possède douze dans sa ferme de Belledune (N.-B.)**

Lorsqu'elle n'est pas à travailler comme fiscaliste chez Allen, Paquet & Arseneau à Bathurst au Nouveau-Brunswick (N.-B.), Lori MacNaughton, une CA de 45 ans, sauve les chevaux en détresse et les soigne à la ferme d'agrément de 200 acres qu'elle partage avec son mari, Craig, et leurs deux ados.

Ayant grandi à Elliot Lake, ville minière du nord de l'Ontario, Lori MacNaughton ne savait rien de l'élevage de chevaux quand elle et son mari ont acheté la ferme de Belledune (N.-B.) il y a 12 ans. Quand un voisin leur a demandé de prendre en pension Bud, son cheval de trait belge, ce fut le coup de foudre. «Les chevaux vous regardent de leurs grands yeux marron et un véritable lien se forme, explique-t-elle. Ils pèsent une demi-tonne, mais ils font très attention où ils mettent leurs sabots quand nous sommes là.»

Après l'arrivée de Bud, Mme MacNaughton s'est portée à la rescousse d'autres chevaux de trait en péril. Elle en compte maintenant une douzaine, que la famille a mis au travail à labourer les champs après avoir acheté du matériel agricole ancien. Les bêtes participent aussi à des défilés et à des promenades en traîneau, l'hiver, sur les sentiers de la propriété. Pour s'occuper des animaux toute l'année, il faut être passionné, explique la CA. «Nous n'avions pas besoin de 12 chevaux, mais quand il y a de la place à l'écurie, il est facile d'en accueillir un de plus.»

### Cheminement

- 2000** Achète une ferme de 200 acres à Belledune au Nouveau-Brunswick
- 2001** Prend en pension son premier cheval, Bud
- 2008** Entre au service d'Allen, Paquet & Arseneau
- 2010** Obtient le titre de CA (Nouveau-Brunswick)

C'est aussi un bon remède antistress, comme elle a pu le constater lorsqu'elle se préparait à l'EFU. «Après une séance d'étude intense, j'allais soigner les chevaux. Comme pour le chien, on tisse des liens physiques et affectifs avec l'animal.»

En ville, elle est connue comme «la dame aux chevaux» et les gens sont surpris d'apprendre que Mme MacNaughton est aussi CA. Ses collègues sont étonnés de découvrir son passe-temps. «Ils ne s'attendent pas à ça de quelqu'un qui passe ses journées derrière un bureau.» Rhea Seymour

### Aux députés de donner l'exemple!

La Fédération canadienne des contribuables a critiqué le budget de 2012 pour son manque de précisions sur la réforme du régime de retraite parlementaire actuel, qui permet aux députés de prendre leur retraite à l'âge de 55 ans après seulement six années de service. «Ce budget ne prévoit aucune modification de l'âge de la retraite pour les députés, du nombre d'années de service nécessaires ou des imposantes prestations qu'ils peuvent recevoir», explique le directeur de la Fédération, Gregory Thomas.

De son côté, le président-directeur général de l'Institut C.D. Howe, William Robson, affirme : «Afin d'obtenir l'autorité morale nécessaire pour mener la quête d'un meilleur système de revenu de retraite au Canada, les députés doivent d'abord apporter les correctifs qui s'imposent à leur propre régime.» Tamar Satov

DANIEL ST. LOUIS/KLIPK

## TRUCS DE CROISSANCE SIMPLES... ET NÉGLIGÉS

L'obtention et la rétention de bons clients fait partie des enjeux prioritaires des cabinets de CA. Pourtant, selon un sondage récent de l'ICCA mené auprès de 664 associés de cabinets de CA canadiens et praticiens exerçant seuls, de nombreux cabinets passent à côté de façons simples de faire croître leurs affaires.

Par exemple, seulement 50 % des répondants demandent des noms de clients potentiels à leurs clients actuels, même si c'est la meilleure méthode, selon ceux qui l'utilisent, pour dénicher de nouveaux clients.

Sur le plan de la publicité, celle dans les Pages jaunes arrive au premier rang (43 % y ont recours). Les cabinets pourraient obtenir de meilleurs résultats en investissant dans la publicité sur Internet, utilisée par seulement 8 % des cabinets. Même l'établissement de relations avec d'autres professionnels n'est utilisée que par 73 % des cabinets.

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

Activités de promotion utilisées par les propriétaires de cabinets canadiens		
Activité	% d'utilisation	Taux de réussite (4 ou 5 fois sur 5)
Établissement de relations avec d'autres professionnels	73 %	55 %
Fonctions au sein d'associations commerciales ou d'organismes communautaires	60 %	28 %
Demandes de noms de clients potentiels aux clients actuels	52 %	63 %
Bénévolat au sein d'associations commerciales ou d'organismes communautaires	52 %	33 %
Site Web	48 %	24 %
Publicité dans les Pages jaunes	43 %	12 %
Publication de bulletins d'information pour les clients et leurs amis	28 %	23 %
Publicité dans les revues, journaux, etc.	24 %	16 %
Allocutions devant des associations commerciales ou des groupes communautaires locaux	22 %	40 %
Participation aux activités d'organismes commerciaux et sectoriels	20 %	23 %
Séances d'information à l'intention des clients et de leurs amis	19 %	42 %
Publipostage électronique	13 %	25 %
Publipostage	11 %	22 %
Rédaction d'articles pour des publications locales	11 %	29 %
Publicité sur Internet	8 %	30 %
Publicité à la télévision ou à la radio	5 %	22 %
Téléprospection	2 %	17 %

Source : ICCA, 2011



### EXPERTISE

## COMMENT EMPÊCHER UN MEMBRE DE L'ÉQUIPE DE DOMINER LES DISCUSSIONS DE GROUPE?

Nous connaissons tous un «dominateur», c'est-à-dire quelqu'un qui monopolise la discussion et qui prend le plancher. Qu'il s'agisse de bavards zélés ou de «grandes gueules» qui empêchent les autres de donner leur avis, voici des techniques pour tenter d'éviter les débordements.

**Remerciez le dominateur** pour son commentaire, notez celui-ci pour que tous puissent le lire et demandez aux autres de faire des suggestions pour compléter la liste.

**Prenez deux minutes** au début de la réunion et demandez à tous de noter leurs idées, leurs problèmes ou leurs recommandations sur un papillon adhésif, puis à chacun de présenter un de ces éléments.

**Faites un tour de table.** Demandez tour à tour à chacun de faire un commentaire en gardant le dominateur pour la fin.

**Prenez une pause et demandez en privé au dominateur de vous aider.** Dites-lui que certains participants n'osent pas s'affirmer comme lui, et que vous voulez vous assurer d'entendre l'avis de chaque membre de l'équipe.

**Divisez le groupe en équipes** de deux ou de trois coéquipiers. Laissez-les discuter d'une question au sein de la mini-équipe avant d'aborder cette même question en groupe.

**Utilisez un objet**, comme un ballon en mousse, pour équilibrer la discussion. La personne qui tient le ballon a droit de parole et elle doit le passer à un collègue dès qu'elle a fini de s'exprimer.

Dana Brownlee est la fondatrice du cabinet américain de formation en entreprise Professionalism Matters ([www.professionalismmatters.com](http://www.professionalismmatters.com)).

# #Chiffrier

**Les ravages du piratage** En 1994, les Canadiens se sont aperçus qu'Internet n'échappait pas au crime. Aujourd'hui, la cybercriminalité donne du fil à retordre aux entreprises du pays.

**1** Rang du Canada au sein du G8 quant à la probabilité que s'y trouvent des victimes de cyberespionnage, selon les experts en sécurité. Les coûts liés à l'espionnage économique atteindraient jusqu'à 100 milliards \$ par année.

**1** Nombre de milliards de dollars demandés en dommages-intérêts par un million d'utilisateurs canadiens de PlayStation Network et Qriocity, des pirates ayant accédé à des données personnelles détenues par Sony en 2011.

**6** Rang du Canada pour l'hébergement d'activités cybercriminelles, selon un rapport de 2011 de Websense. «Environ 80 % des cyberescroqueries ont lieu sur des serveurs Web compromis», note un cadre de Websense.

**10** Nombre d'années où des pirates chinois ont eu accès aux documents confidentiels de Nortel, notamment des rapports de



recherche et des plans d'affaires, selon un rapport de février 2012.

**21** Pourcentage des cadres supérieurs canadiens qui examinent annuellement les risques liés à la cybercriminalité, selon PwC, qui y voit une culture «réactive».

**52** Pourcentage des entreprises ayant connu, en 2011, une augmentation des attaques de logiciels malveillants, à la suite de l'utilisation des médias sociaux par leurs employés. Les entreprises canadiennes sont particulièrement susceptibles de prendre cette menace au sérieux.

**130** Nombre de millions de dossiers privés compromis par le piratage de Heartland Payment Systems aux États-Unis en 2009. Entre 2005 et 2010, 3 765 atteintes à la protection des données ont été rapportées dans le monde. Steve Brearton

## Tout le monde en parle



**BRUCE COUSINS, CA**  
**CHEF DE LA DIRECTION,**  
**CARMANAH TECHNOLOGIES CORP.**

**PROFIL :** Établie à Victoria, Carmanah Technologies conçoit, fabrique et vend des solutions d'éclairage renouvelables et écoénergétiques pour applications industrielles

aux quatre coins du globe, notamment des systèmes électriques solaires et des diodes électroluminescentes (DEL) solaires autonomes pouvant résister aux pires intempéries. Fondée en 1996 par l'ingénieur David Green, elle compte environ 65 employés et cumulait, en 2011, un chiffre d'affaires de 36 millions de dollars.

**POURQUOI ON L'AIME :** Depuis huit ans, le Victoria Advanced Technology Council classe Carmanah parmi les 25 entreprises de technologie les plus performantes du Grand Victoria. Grâce à la durabilité de ses composants d'éclairage

extérieur, elle est depuis plus de dix ans le fournisseur de choix de la Garde côtière canadienne en matière de signalisation. Les gardes côtières et les autorités portuaires du monde entier font maintenant appel à ses produits.

**ORIGINALITÉ :** Carmanah a récemment décroché sa plus grande commande d'éclairage extérieur à ce jour : un contrat de près d'un million \$ pour l'éclairage solaire d'un parc municipal à Mexico. L'entreprise s'occupe aussi de l'éclairage d'une piste d'atterrissage pour une collectivité des Premières Nations du nord de la Colombie-Britannique. Elle vise d'autres pays d'Amérique latine, l'Afrique et le Moyen-Orient, pour y offrir des systèmes d'éclairage hors réseau.

**IL A DIT :** «Nos activités complexes chevauchent le solaire, les piles et les DEL. Nous offrons des produits qui auraient été inimaginables il y a cinq ou dix ans. Nous proposons des modèles pour les marchés où les coûts d'énergie sont élevés ou qui n'ont pas de réseau électrique.» Rosalind Stefanac

# En pièces détachées Nouvelles brèves + tendances

Par Tamar Satov

## L'engagement au travail et le stress des navetteurs

On a longtemps cru que de longs trajets domicile-travail augmentaient le stress quotidien des employés. Mais un sondage Gallup mené auprès de travailleurs américains montre que ce n'est vrai que pour ceux qui sont déjà «activement désengagés», c'est-à-dire détachés de leur emploi sur le plan affectif.

Le pourcentage de travailleurs activement désengagés qui disent ressentir beaucoup de stress et d'inquiétude, mais peu de bonheur et de plaisir passe de 15,5 % chez ceux dont le trajet dure moins de 15 minutes à 27,1 % chez ceux dont le trajet dure au moins 45 minutes, alors que les niveaux d'inquiétude et de stress des employés «engagés» sont bas, peu importe la durée des déplacements (voir le tableau ci-dessous).

L'engagement pourrait amortir les effets du stress en rendant les employés plus susceptibles de se rendre au travail et de se sentir bien à la fin de la journée, rendant un long trajet plus tolérable, suggère l'étude. À l'opposé, les employés désengagés voient le travail comme un fardeau, ce qui risque d'influencer leur humeur pendant les déplacements.

### Incidence de la durée des déplacements sur l'humeur au quotidien

(pourcentage de travailleurs qui disent ressentir beaucoup de stress et d'inquiétude au quotidien, mais peu de bonheur et de plaisir)

	Moins de 15 minutes	De 15 à 29 minutes	De 30 à 44 minutes	45 minutes et plus
Engagés	2,9	1,8	2,9	2,3
Non engagés	8,2	8,3	9,3	16,3
Activement désengagés	15,5	20,7	20,1	27,1
Adultes américains	8,9	10,3	10,7	15,2

Sondage GALLUP mené du 2 janvier au 31 décembre 2011



## L'héritage : il ne faut pas y compter

Près de la moitié (45 %) des Canadiens de 60 ans et plus craignent devoir utiliser leurs économies à la retraite et ne pas avoir d'argent à léguer à leurs héritiers, révèle un sondage du Groupe Investors. Et seulement 25 % sont prêts à faire des sacrifices pour laisser un héritage.

«Les gens vivant plus longtemps et ayant de plus grandes ambitions pour leur retraite, les jeunes générations devront peut-être revoir leurs propres attentes, explique Christine Van Cauwenberghe, directrice générale, fiscalité et planification successorale au Groupe Investors.

Les jeunes générations sont les plus susceptibles de s'attendre à un héritage. En effet, 80 % des Canadiens de 18 à 29 ans prévoient hériter, par rapport à 62 % des personnes de 30 à 44 ans, et à moins de la moitié (48 %) des personnes de 45 à 64 ans.

## DES EMPLOYÉS DE BON CONSEIL

Plus des trois quarts des employés proposent régulièrement des idées à leur patron, d'après un sondage effectué par le cabinet de ressources humaines Right Management. Des 500 travailleurs nord-américains interrogés, 54 % disent offrir plus de 20 suggestions par année, et 24 %, entre 10 et 20.

## QUELQUES CHIFFRES SUR LA FRAUDE

En 2011, on décelait chaque jour au Canada des tentatives de fraude de 1,7 million \$, selon Equifax. Les montants les plus élevés touchaient les demandes de prêts hypothécaires et autres (respectivement 400 et 160 millions \$ par an) et les ouvertures de comptes bancaires (48 millions \$).

## LES APPLIS SE MULTIPLIENT

D'ici la fin de 2012, près de 50 % des entreprises américaines auront une application mobile, selon un sondage de Robert Half Technology mené auprès de plus de 1 400 directeurs informatiques. En effet, 27 % des répondants offrent déjà une appli à leurs clients, et 22 % comptent le faire cette année.



## Tirer parti des «données volumineuses»

**A**vez-vous déjà remarqué comment une nouvelle expression entre tout à coup dans l'usage et devient LE truc dont tout le monde parle? C'est le cas des «données volumineuses».

Si vous n'en avez jamais entendu parler, ce n'est qu'une question de temps. De quoi s'agit-il? Grâce à l'analyse et à la mise en relation d'énormes quantités d'informations, on peut changer la façon de gérer les affaires, les soins de santé, les travaux d'agriculture ou la consommation d'énergie.

Puisque tout autour de nous se branche à Internet — thermostats, réfrigérateurs, machines à laver, sècheuses, systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation industriels — nous générons des quantités phénoménales d'informations. Grâce à de puissants logiciels d'analyse, les entreprises peuvent examiner ces informations et dégager des modèles et des données uniques susceptibles de les aider à prendre des décisions d'affaires clés.

Prenons le secteur de l'énergie. Le thermostat NEST, branché à Internet, a été créé par l'un des concepteurs du iPod. Il peut vous reconnaître quand vous entrez dans une pièce et ajuster la température selon vos préférences.

Imaginez ce que représente, pour une société d'énergie, la capacité de recueillir, au moyen du NEST, des données sur la consommation d'énergie de millions de consommateurs, puis de lier ces données à une analyse approfondie des cycles climatiques à venir. Cette société peut donc prédire et gérer les prochains pics de consommation d'énergie, ce qui pourrait avoir une incidence directe sur l'achat de gaz naturel ou d'autres sources d'énergie. Elle peut ainsi gérer ses coûts de manière beaucoup plus efficace.

IBM prévoit que les données volumineuses seront un important inducteur de croissance dans l'avenir. «Jusqu'à un billion d'objets et d'organismes interconnectés et intelligents sont en fonction... générant tous d'énormes quantités d'informations. On estime qu'au terme des dix prochaines années, il y aura 44 fois plus de données et de contenu qu'actuellement... pour un total de 35 zettaoctets en 2020. Un zettaoctet, c'est 1, suivi de 21 zéros.»

Dans le domaine de l'agriculture, on parle depuis des années de la notion d'«agriculture de précision». Selon cette

approche, l'agriculteur utiliserait un système qui sait quelle quantité d'engrais et de semence appliquer, pour chaque mètre carré de terre, selon des données en temps réel et des informations obtenues par GPS.

Kenna, une entreprise d'analyse des données de Mississauga, en Ontario, a mis sur pied un système capable de mettre en relation les données relatives aux achats des consommateurs, aux cycles climatiques et à la position d'un tracteur déterminée en temps réel à l'aide d'un GPS. Ce système vise à aider l'agriculteur à obtenir le meilleur rendement possible.

On dit qu'à Las Vegas, on utilise une méthode d'analyse poussée dans le but de déterminer quand offrir un repas gratuit à un joueur dont la machine à sous est légèrement plus près de payer, réduisant ainsi le risque.

Les données volumineuses offrent de nombreuses possibilités. Selon le cabinet mondial de consultants en gestion McKinsey & Co, le marché des données et de l'analyse est déjà estimé à environ 64 milliards de dollars américains. Le cabinet prévoit également une pénurie de 140 000 à 190 000 diplômés dans le domaine de l'analyse d'ici 2018.

Par ailleurs, un sondage mené par le géant du domaine, EMC, révèle que 65 % des professionnels des données prévoient une pénurie importante d'expertise en matière de «données volumineuses» d'ici à peine cinq ans. Les comptables sont bien entendu reconnus pour leurs qualités d'analyse. Avons-nous la capacité de saisir la formidable opportunité qui se présente?

Jim Carroll ([www.jimcarroll.com](http://www.jimcarroll.com); [jcarroll.com](http://jcarroll.com)) est un auteur et conférencier réputé.

### VOYEZ PAR VOUS-MÊME

**Thermostat Nest** [www.nest.com](http://www.nest.com)

**Kenna** [www.kenna.ca](http://www.kenna.ca)

«Big Data is watching you», *The Globe and Mail* <http://goo.gl/vkRhS>

**IBM** : «Bringing Big Data to the Enterprise» <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata>

# Le Programme d'économies des membres CA

Profitez de ces offres exclusives pour les comptables agréés.  
Visitez le [www.economiesmembres.ca](http://www.economiesmembres.ca) pour en savoir plus.

COMPTABLES  
**intuit**

**STARWOOD**  
HOTELS & RESORTS WORLDWIDE, INC.

 InterCall

  
VIA Rail Canada

**CHASE**   
Paymentech



 **HYUNDAI**<sup>MC</sup>

**MEDCAN** since 1987  
CLINIC







International Custom Products Inc.  
MOBILE DOCUMENT CASE  
documentcase.com/CAmembersavings

**CA** | Research  
Plus  
Your online business library

 **WILEY**

Canada's  
**Wonderland**

  
The Utility Company  
Technology-as-a-Service

Pour  
les  
PME

  
cisco

**FedEx**<sup>®</sup>  
Express

**GREAT  
WOLF  
LODGE**  
• NIAGARA FALLS, CANADA



[www.economiesmembres.ca](http://www.economiesmembres.ca)

 **CA** Comptables agréés  
du Canada



## Le parcours qui mène au bon système – Étape 3

**A**u début de tout projet, il faut définir les rôles et responsabilités de chacun, et estimer le temps nécessaire. Maintenant que nous avons vu comment choisir un système (numéros de janvier-février : janfevProcessus et de mars : marsProcessus), passons à l'aspect ressources humaines. L'adoption d'un système ERP fait habituellement intervenir les personnes suivantes : un promoteur, un comité directeur, un responsable de processus, un gestionnaire de projet, des experts, un responsable technique et, parfois, un consultant externe.

L'utilisation de tableaux constitue un moyen efficace de faire connaître le rôle des différents intervenants. Dans un premier tableau, par exemple, la première colonne pourrait montrer les diverses tâches à effectuer (obtenir du financement, fixer l'étendue

de Anne, Jean et Mathieu, sous comité directeur, et ainsi de suite. Il est généralement facile de choisir le promoteur et les membres du comité directeur. Le promoteur est un cadre supérieur et il a le pouvoir d'attribuer des ressources au projet.

Le comité directeur se compose de cadres supérieurs qui assument la responsabilité générale du projet. Le comité relève du promoteur (qui siège habituellement au comité), et sa composition doit refléter tous les processus couverts par le projet. Les membres du comité directeur consacrent environ 3 % de leur temps au projet, du début à la fin.

### L'acteur clé

Le rôle de gestionnaire de projet est plus difficile à attribuer, car peu de membres de l'organisation ont suffisamment d'expérience pour relever les nombreux défis que comporte ce rôle.

Livrables/rôles (P=préparation, E=examen et conseils, A=approbation)	Promoteur	Comité directeur	Gestionnaire de projet	Responsables de processus	Experts	Responsable technique	Consultant
Calendrier	—	A	P	E	—	—	P
Étendue du projet	—	A	P	E	—	—	P
Gestion du risque	—	A	P	E	—	—	P
Critères de décision	—	A	P	E	—	—	P
Exigences	—	A	E	E	—	—	P
Processus actuel	—	E	E	A	E	—	P

du projet, établir le budget et le calendrier, etc.) et la ligne du haut pourrait recenser les intervenants. Il suffirait ensuite de cocher les cases appropriées indiquant les responsabilités de chacun.

Un deuxième tableau, celui des livrables, montrerait, quant à lui, les responsables des différentes tâches et quelle est la responsabilité de chacun à l'égard de celles-ci, à savoir la préparation, l'examen, la formulation de conseils ou l'approbation, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessus.

À noter que certaines organisations préfèrent utiliser un tableau similaire, soit la matrice des responsabilités (matrice réalisation, autorité, consultation, information (RACI)). Enfin, un troisième tableau pourrait indiquer le nom des responsables de chaque tâche dans chaque service participant au projet. Par exemple, on pourrait mettre le nom de Marc sous promoteur, ceux de Louis,

En théorie, les responsabilités sont assez simples : s'assurer que toutes les tâches sont menées à bien par les personnes à qui elles ont été attribuées et que le calendrier et le budget sont respectés. Or, les choses se compliquent lorsque des modifications doivent être apportées ou si les ressources prévues ne sont pas disponibles.

Par ailleurs, les gestionnaires de projet deviennent souvent des spécialistes du produit et s'occupent de toutes les communications avec les fournisseurs. Ils peuvent consacrer environ 10 % de leur temps au projet pendant la phase de sélection, et de 50 à 100 % durant la phase d'implantation. Le gestionnaire idéal possède de solides connaissances en affaires, un bon sens de l'organisation, d'excellentes aptitudes en communication ainsi que de l'expérience en gestion de projet. Les responsables de processus sont principalement responsables d'un processus ou d'un service dans



l'organisation. Lorsque l'organisation est petite, ils peuvent aussi assumer le rôle d'expert. S'ils ne siègent pas au comité directeur ou ne jouent pas le rôle d'expert, ils examinent et approuvent le travail des autres. Ils peuvent consacrer de 3 à 5 % de leur temps au projet.

Les experts connaissent les processus existants en profondeur et peuvent aider à concevoir de nouveaux processus et à tester le nouveau système. Ils participent peu à la phase de sélection, mais consacrent jusqu'à 25 % de leur temps à la conception, aux essais et à la formation durant l'implantation. Le temps qu'ils consacrent au projet dépend du délai accordé à l'implantation. Les organisations de petite et de moyenne taille n'ont généralement pas les moyens d'affecter un expert exclusivement à l'implantation. Le temps de l'expert doit donc être réparti pour qu'il puisse s'acquitter de ses tâches habituelles.

Le responsable technique doit s'assurer que les ordinateurs et l'infrastructure du réseau conviennent au nouveau système et veiller à ce que ce dernier respecte les exigences techniques en matière de sécurité, d'intégration et de personnalisation. On peut aussi lui demander de participer à l'implantation du nouveau système, notamment de rédiger des rapports. Le responsable technique consacrera autant d'heures au projet que l'expert.

Pour sa part, le consultant fait appel à sa connaissance du secteur d'activité de l'organisation et à son expérience en matière de sélection et d'implantation de logiciels pour faciliter le déroulement du projet. Le nombre d'heures qu'il consacra au projet dépend de la complexité des processus d'affaires de l'organisation. Habituellement, ce sont les entretiens avec les experts, puis la documentation des processus existants et la définition des besoins qui requièrent le plus de temps. Par exemple, il faudra compter environ 40 heures pour l'examen et la documentation de dix processus. Pour un projet englobant dix processus, le consultant devra en tout consacrer environ 120 heures à l'exécution de toutes ses tâches.

Quel que soit le projet, le choix de l'équipe est un facteur déterminant de réussite. Vous devrez sélectionner des membres de l'organisation qui jouissent du respect de leurs collègues et qui ont la motivation et les compétences voulues pour contribuer au projet. Leurs supérieurs devront par ailleurs aménager les horaires de chacun pour faire en sorte qu'ils disposent du temps nécessaire pour bien s'acquitter des tâches qui leur seront attribuées.

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



**REVENU  
QUÉBEC**



## NOUS RECRUTONS DES VÉRIFICATEURS EXTERNES

[revenuquebec.ca/emplois](http://revenuquebec.ca/emplois)

### Nous mettons en valeur vos talents.

- Relever des défis et des mandats variés
- Traiter de façon autonome des dossiers de plus en plus complexes
- Exercer vos fonctions au siège social d'entreprises
- Travailler à Montréal et parfois à l'extérieur du Québec

## Le point sur la fusion : L'Assemblée nationale du Québec s'apprête à créer l'Ordre des CPA

**E**n mars, la profession comptable québécoise a franchi une étape importante vers un avenir marqué au sceau du renouveau, alors qu'était déposé un projet de loi en vue de la création de l'Ordre des CPA

du Québec. Une fois la loi adoptée, les trois organisations comptables procéderont à leur unification sous la bannière du titre de CPA qui regroupera ainsi 35 000 comptables professionnels.

Ailleurs au Canada, les pourparlers d'unification progressent toujours depuis janvier, mois où le cadre d'unification et le programme d'agrément CPA ont été diffusés auprès des membres de partout au pays. Voici d'ailleurs quelques nouvelles récentes à ce sujet (on trouvera en tout temps les informations les plus à jour sur le site Web de CPA Canada) :

- Au Manitoba, les CA et les CMA ont voté sur la proposition de fusion présentée par leurs organisations en janvier, et la majorité des membres de chaque organisation qui se sont prononcés ont exprimé leur appui à la proposition. En tout, ce sont 1 414 CA, soit 48,7 % de l'effectif de l'ICAM qui

ont voté, et 59,5 % d'entre eux se sont dits en faveur de la fusion organisationnelle des CA et des CMA de la province.

- À la fin du premier trimestre de 2012, des propositions tripartites de fusion ont été déposées par les organisations des CA, des CMA et des CGA de trois provinces, soit la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et Terre-Neuve-et-Labrador.

- Les dirigeants des CGA et des CMA de l'Alberta ont décidé de procéder à la planification de l'unification bipartite dans cette province, à la suite de la décision de l'Institute of Chartered Accountants of Alberta de se retirer des pourparlers. Malgré le retrait des CA, les deux autres organisations demeurent ouvertes

### Les trois organisations comptables procéderont à leur unification sous la bannière du titre de CPA.

à leur retour à la table de discussion. Pour vous tenir au courant des plus récentes informations sur les pourparlers d'unification, lisez le bulletin *Actus CPA Canada* que vous recevez par courriel et allez à [www.CPACanada.ca](http://www.CPACanada.ca).

### Les CA sont maintenant admissibles au programme accéléré de MBA de la Schulich School of Business

Après un examen approfondi du processus d'admission à la profession de CA, la Schulich School of Business de l'Université York a récemment annoncé que les CA canadiens seront automatiquement admissibles à son programme accéléré de MBA.

Le temps et le montant requis pour le programme de MBA à la Schulich School of Business seront réduits de moitié pour les CA, ce qui représente des économies substantielles. Le programme sera offert à temps plein (huit mois) ou à temps partiel (vingt mois).

Les CA qui ont au moins trois ans d'expérience sont à une étape appropriée de leur carrière pour approfondir et améliorer leurs compétences en leadership et en gestion stratégique. Les programmes intégrés et les spécialisations uniques de l'institut aident les CA à devenir des dirigeants et de futurs leaders solides et efficaces.

La Schulich School of Business se classe parmi les meilleures écoles d'administration au monde et est considérée comme la meilleure au Canada selon un certain nombre de sondages mondiaux, menés notamment par *The Economist* (9<sup>e</sup> au monde), l'Aspen Institute (2<sup>e</sup> au monde), *Forbes* de même que par *Bloomberg Businessweek*.

Pour pouvoir être automatiquement admis au programme accéléré, les candidats doivent avoir obtenu leur titre de CA au cours des dix années précédant la demande d'admission et être membres en règle de leur ordre provincial.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec Krista Larson, directrice des admissions et du recrutement à la Schulich School of Business, à [klarson@schulich.yorku.ca](mailto:klarson@schulich.yorku.ca) ou au 416-736-5060.

## Forum fiscalité ICCA

Un nouveau bulletin électronique *Forum fiscalité ICCA* offre aux CA spécialisés en fiscalité une information précieuse à jour, des outils et des renseignements sur les activités qui les intéressent.

Dans ce bulletin qui met l'accent sur les politiques, les pratiques et la formation en fiscalité au Canada, vous trouverez :

- des nouvelles sur les ressources de l'ICCA, des ordres provinciaux et d'autres organismes qui peuvent vous aider dans le cadre de la prestation de vos services de fiscalité;
- des informations sur le travail important réalisé par l'ICCA par l'entremise de ses comités sur la fiscalité afin de faire progresser les politiques fiscales canadiennes et d'améliorer leur administration dans l'intérêt de tous les contribuables;
- des informations sur les programmes de formation en fiscalité des CA qui peuvent vous aider à améliorer vos connaissances et faire avancer votre carrière;
- les nouvelles les plus récentes sur le leadership intellectuel exercé par les cabinets de CA canadiens en matière de fiscalité.

Pour connaître le contenu du bulletin *Forum fiscalité ICCA* ou pour vous y abonner, visitez le site Web de l'ICCA sous l'onglet «Champs d'expertise», cliquez sur «Fiscalité» puis sur le lien Forum fiscalité ICCA.

## Les impôts indirects, des changements au Canada

Les impôts indirects, aussi connus sous les acronymes TVH, TPS, TVP et TVQ, demeurent l'un des principaux sujets d'actualité pour les CA et autres professionnels œuvrant dans ce domaine, étant donné que le paysage fiscal canadien continue de se transformer.

L'Ontario s'adapte enfin aux nouvelles règles sur la TVH, mais les professionnels des impôts indirects en Colombie-Britannique et au Québec doivent composer soit avec un retour à un système de TVP/TPS, soit avec un nouvel ensemble de lignes directrices en matière d'harmonisation.

Les entreprises au Canada commencent à prendre conscience du risque lié à ces règles fiscales complexes. Nombre d'entre elles tentent de recruter des experts en taxes indirectes en interne ou se tournent vers un cabinet comptable.

Le cours fondamental de l'ICCA sur la TVH et la TPS contribue à répondre à la demande d'experts techniques de haut calibre en perfectionnant les compétences de votre équipe afin qu'elle soit mieux outillée pour faire face aux défis que posent actuellement les impôts indirects. Pour en savoir plus sur ce cours ou pour vous y inscrire, visitez le [www.cpd.cica.ca/idgst](http://www.cpd.cica.ca/idgst).

## Où trouver des administrateurs 2012

### Répertoire des comptables agréés prêts à siéger à un conseil d'administration.

Cette publication est une ressource incontournable pour les entreprises qui cherchent des leaders et des experts en finance pouvant siéger à leur conseil d'administration. Ce répertoire comprend les curriculum vitæ de plus de 400 CA chevronnés qui ont la disponibilité et les compétences requises pour être membres de conseils d'administration.



De plus, vous y trouverez leurs coordonnées et des renseignements sur leur formation, leur expérience à titre d'administrateur et les points saillants de leur carrière.

Commandez votre exemplaire à [www.trouvezdessadministrateurs.com](http://www.trouvezdessadministrateurs.com)



**Source Administrateur**

## AVIS AUX MEMBRES — COTISATION DE L'ICCA POUR 2012-2013

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ICCA a établi la cotisation de l'ICCA pour l'exercice 2012-2013 à 460 \$. Les cotisations des membres sont dues et exigibles à partir du 1<sup>er</sup> avril 2012.

Le montant de la cotisation n'a pas changé depuis avril 2009. Les cotisations des membres représentent environ 53 % du total des produits générés par l'ICCA pour financer ses activités.

## Nouveau site Web de l'ICCA : Une mine de renseignements au bout des doigts

Le site Web de l'ICCA a été entièrement réaménagé. On peut maintenant y trouver plus facilement des publications comptables, des documents de recherche et des renseignements sur le perfectionnement professionnel.

Des publications, des ressources en matière de gestion de carrière et de perfectionnement professionnel ainsi que des ressources et avantages pour les membres sont facilement accessibles en quelques clics.

La section «Application des normes» offre de nombreux liens vers des outils et de l'information qui aideront les membres à :

- appliquer les exigences nouvelles et existantes;
- trouver des réponses aux questions fréquemment posées;
- expliquer les changements aux clients, aux financiers de même qu'aux investisseurs;
- trouver des informations sur les modules d'apprentissage en ligne, les webinaires et les activités pertinentes.

La section «Champs d'expertise» fournit une porte d'entrée vers toutes les ressources de l'ICCA sur les champs d'expertise :

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

Ceux qui cherchent des ressources sur les conseils de normalisation et sur les conseils de surveillance peuvent aussi accéder directement au site «Normes d'information financière et de certification Canada», en cliquant sur le lien Conseils de normalisation/surveillance, situé dans le coin supérieur droit de chaque page.

Pour découvrir le nouveau site Web de l'ICCA, rendez-vous à [www.cica.ca](http://www.cica.ca). N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires par courriel à [webmaster@cica.ca](mailto:webmaster@cica.ca).

## Bienvenue sur le nouveau site Web de l'ICCA

Ressources et informations à l'intention  
des Comptables agréés du Canada





# La qualité est appréciée de tous

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

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

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

Pour de plus amples informations,  
allez à : [boutiqueCA.ca/MAQ-CA](http://boutiqueCA.ca/MAQ-CA)

## La normalisation en bref

Pour rester au fait de l'actualité, allez à [www.nifccanada.ca](http://www.nifccanada.ca)

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	<b>Date de publication<sup>†</sup></b>
<b>Partie I</b>	
Modifications concernant la date de basculement aux IFRS pour les sociétés d'investissement et les entreprises à tarifs réglementés	mars et mai 2012
Modifications d'IAS 32 et d'IFRS 7 concernant la compensation d'actifs financiers et de passifs financiers	mai 2012
Modification d'IFRS 1 concernant les prêts publics	mai 2012
Modifications d'IFRS 9 et d'IFRS 7 concernant la date d'entrée en vigueur obligatoire d'IFRS 9	mai 2012
<b>Parties II et III</b>	
Modifications concernant l'application initiale des normes	mars 2012
<b>Partie IV</b>	
Modifications concernant les régimes d'avantages sociaux	mai 2012
<b>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</b>	
Améliorations à apporter au Manuel	mars 2012
Modifications découlant de l'adoption du chapitre SP 3450	mars et mai 2012
<b>DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 30 avril 2012)</b>	
<b>Comptabilité</b>	<b>Date limite pour commentaires</b>
ES Améliorations 2012 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé	le 1 <sup>er</sup> juin 2012
ES Avantages sociaux futurs	le 25 mai 2012
<b>Audit et certification</b>	
AC Plan de l'IAASB pour l'examen de la mise en œuvre des Normes internationales d'audit (ISA) clarifiées	le 7 septembre 2012

### À VENIR

<b>Normes nouvelles ou révisées</b>	NCMC 3410, Missions de certification des bilans des gaz à effet de serre Révision des normes NCA 315 et NCA 610 concernant l'utilisation des travaux des auditeurs internes
<b>Documents de consultation</b>	Améliorations des IFRS (2010-2012) Consentement de l'auditeur à l'utilisation de son rapport dans un document de placement

#### Légende

AC – Appel à commentaires

ES – Exposé-sondage

<sup>†</sup> 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.

# 190 raisons d'être membre de l'ACP

La paie doit comprendre et se conformer à plus de 190 exigences réglementaires afin de s'acquitter de ses responsabilités. Les 1,5 million d'employeurs canadiens comptent sur les spécialistes de la paie pour le versement annuel de 810 milliards de dollars en salaires, 250 milliards de dollars en remises législatives et 90 milliards de dollars en prestations de retraite et de maladie, ainsi que la production de 25 millions de feuillets T4, 9 millions de feuillets T4A et 7 millions de Relevés 1.

**L'ACP s'engage à fournir aux comptables et leurs clients les services associés à la paie qui leur permettront de demeurer conformes et informés.**

- ✓ **L'accès illimité à Ligne Info sur la paie, le plus populaire de ses services** – Ce service répond chaque année à plus de 32 000 requêtes téléphoniques et électroniques.
- ✓ **Des tarifs réservés aux membres pour les séminaires et Webinaires de perfectionnement professionnel**

**Code promotionnel pour les CA :** Inscrivez-vous en ligne (à titre de non-membre) au prix d'un membre de l'ACP au site : [www.payroll.ca/go/?ca3](http://www.payroll.ca/go/?ca3).  
Entrez le code de promotion suivant : **CA12**

- ✓ **Des ressources en matière de paie à [www.payroll.ca](http://www.payroll.ca) et d'autres publications**
- ✓ **Les seules accréditations de la paie au Canada :**
  - *Spécialiste en conformité de la paie (S.C.P)*
  - *Gestionnaire accrédité de la paie (G.A.P)*



**Pour de plus amples renseignements,  
consultez le site : [www.payroll.ca](http://www.payroll.ca)**

**CONTACTEZ-NOUS**  
1-800-387-4693 ou  
416-487-3380

Séminaires et Webinaires de  
perfectionnement professionnel  
poste 123 • [inscription@payroll.ca](mailto:inscription@payroll.ca)

Adhésion  
poste 123 • [adhesion@payroll.ca](mailto:adhesion@payroll.ca)

*90 des 100 meilleures entreprises canadiennes comptent sur l'ACP pour de l'éducation et des connaissances sûres.*

**Les vérificateurs** généraux sont des CA très influents au Canada. Gouvernants et fonctionnaires n'ont qu'à bien se tenir.

# Préfets de **DISCIPLINE**

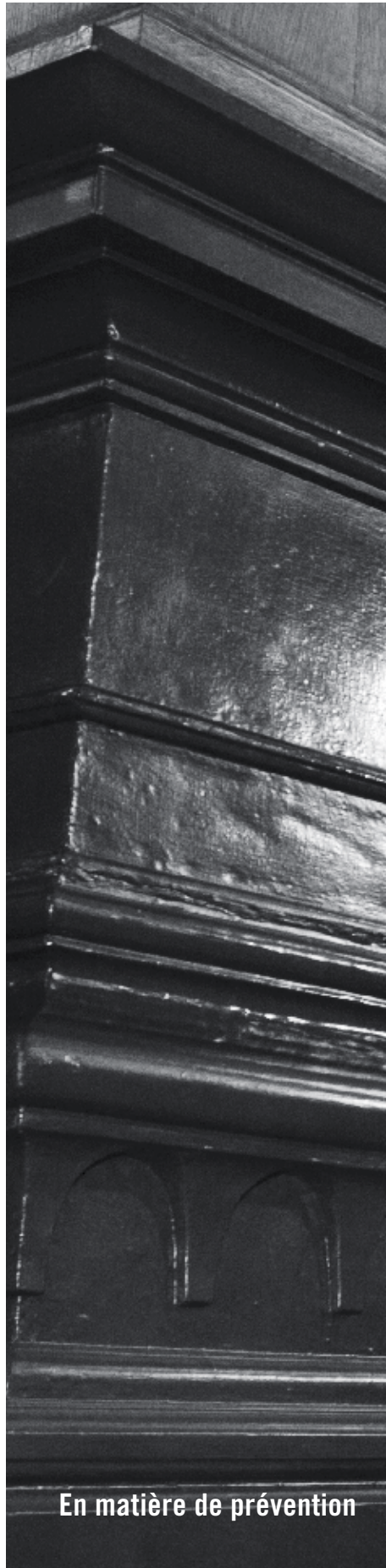
Par John Lorinc

**E** EN 2005, LE GOUVERNEMENT LIBÉRAL DE L'ONTARIO a entamé des négociations serrées avec le consortium énergétique Bruce Power sur la remise en état d'une centrale nucléaire sur les rives du lac Huron.

Le consortium proposait un marché ambitieux et inédit : il engageait 4,25 milliards de dollars pour réparer les réacteurs, en échange de quoi la Commission de l'énergie de l'Ontario s'approvisionnerait à cette centrale à un tarif de 6,3 ¢ le kilowatt-heure. «Le gouvernement déclarait avoir fait une excellente affaire tandis que l'opposition affirmait qu'il s'était fait rouler», explique le vérificateur général de l'Ontario, Jim McCarter,

Photographe : LYNNE FOX/KLIXPIX

En matière de prévention







de la corruption, le vérificateur général de l'Ontario, JIM McCARTER, est une personnalité connue.

en étouffant un rire. Le ministre de l'Énergie de l'époque, Dwight Duncan, avait fini par lui demander d'examiner le contrat.

Au cours des neuf dernières années, le bureau de M. McCarter a effectué divers audits, notamment sur des questions aussi politiquement controversées que cyberSanté Ontario et la stratégie surfaite des libéraux en matière d'énergie renouvelable. Toutefois, cette demande était nettement inhabituelle. Le ministre ne s'attendait pas à ce que M. McCarter, qui avait déjà été vérificateur général à Saint-Kitts pour le compte de l'ACDI, contrôle les chiffres ou réalise un audit d'optimisation des ressources pour une opération scrutée par les fonctionnaires et à laquelle le cabinet avait déjà donné son aval. Il voulait plutôt que M. McCarter «formule une opinion sur le contrat» et communique les résultats de ce qui était en fait une mission d'examen. Après avoir retenu les services d'un ingénieur nucléaire à la retraite et d'un spécialiste en placements, le vérificateur général de l'Ontario a entrepris un examen minutieux du contrat pour déceler les risques cachés. «Nous avons fait beaucoup de recherche, explique-t-il. C'était un domaine beaucoup plus technique que ceux auxquels nous sommes habitués.» Le rapport de 32 pages du vérificateur général, publié en 2007, a révélé que la Commission de l'énergie paierait finalement 7,1 ¢, soit presque 13 % de plus que le montant prévu!

### Influence considérable

Ce genre de situation explique la notoriété croissante de nombreux vérificateurs généraux du Canada. Ils représentent un des groupes de comptables agréés les plus en vue et les plus influents du pays.

En même temps que leurs confrères du secteur privé voyaient leur rôle grandir radicalement, ces fonctionnaires législatifs en sont venus à exercer une influence considérable en canalisant plus de ressources dans les audits d'optimisation conçus pour contrôler l'efficacité des programmes gouvernementaux. Au fur et à mesure que la fonction publique gagne en complexité, les vérificateurs généraux et leurs équipes s'efforcent d'accroître l'étendue de leurs travaux, tout en recrutant des membres d'autres professions pour compléter les compétences de leur équipe comptable interne. De plus, depuis le début des années 2000, à l'instar du fédéral et des provinces, de grandes villes canadiennes comme Montréal, Toronto et Halifax ont nommé leur propre vérificateur général pour se protéger contre la corruption et le gaspillage.

Certains vérificateurs généraux sont devenus des personnalités très connues, notamment M. McCarter et l'ancienne vérificatrice générale du Canada, Sheila Fraser.

Mme Fraser, auparavant associée chez Ernst & Young, est devenue la fonctionnaire la plus en vue d'Ottawa après avoir dévoilé le scandale des commandites et le versement de millions de dollars à des agences de publicité liées au parti Libéral. Les services de ces agences avaient été retenus pour promouvoir le gouvernement fédéral à la suite du référendum québécois de 1995. Ses constatations et sa propre indignation devant le comportement de hauts fonctionnaires qui avaient «contourné à peu près toutes les règles» ont fait tomber les libéraux de Paul Martin et entraîné des changements majeurs dans la fonction publique et à la Chambre des communes.

Cette influence croissante des vérificateurs généraux ne passe pas inaperçue. Selon Christopher Waddell, professeur de journalisme à l'Université Carleton et ancien chef du bureau d'Ottawa du *Globe and Mail*, certains critiques, notamment des politiciens, soutiennent que les vérificateurs généraux vont trop loin dans le domaine de l'élaboration de politiques. «Plus ils parlent d'optimisation des ressources, plus ils empiètent sur le terrain politique.»

Ce n'est toutefois pas l'avis de tous les politiciens. L'ancienne ministre ontarienne Dianne Cunningham se souvient d'avoir cherché conseil auprès du vérificateur général provincial de l'époque, Erik Peters, avant d'entreprendre la réforme du programme d'appren-

## L'attention dont jouissent les vérificateurs généraux est attribuable au fait que leurs rapports font la manchette et soulèvent des controverses politiques.

tissage. «Beaucoup de mes collègues m'ont conseillé de le rencontrer et m'ont assuré que la rencontre serait enrichissante», dit-elle.

De nombreux vérificateurs généraux d'hier et d'aujourd'hui soulignent que leur travail permet de réduire le gaspillage et de renforcer les institutions publiques, même si leurs constatations peuvent déclencher des ondes de choc dans les milieux bureaucratiques.

### Héritage britannique

Comme la plupart de nos institutions parlementaires, la fonction de vérificateur général vient de Grande-Bretagne. L'historien C. E. S. (Ned) Franks, professeur émérite à l'Université Queen's, précise toutefois que les premiers vérificateurs généraux du Canada partageaient la responsabilité de la gestion des finances avec les fonctionnaires fédéraux et ils versaient des fonds à des fonctionnaires éloignés comme les facteurs. Au cours des décennies qui ont suivi la Confédération, le règlement des factures et le contrôle des dépenses posaient d'énormes difficultés à la fonction publique fédérale.

Le système fédéral de contrôle financier s'est rationalisé dans les années 1930, car le premier ministre R.B. Bennett désirait être mieux renseigné sur les finances de l'État. Comme l'explique M. Franks, le Conseil du Trésor est alors devenu responsable de l'établissement des crédits tandis que les ministères se chargeaient de distribuer l'argent. Le vérificateur général devenait un auditeur externe, même si ses homologues provinciaux continuaient d'émettre des chèques.

Au début des années 1950, ces réformes ont été éclipsées par le scandale retentissant qui a éclaté lorsque les vérificateurs fédéraux ont dévoilé que la liste des salariés de l'État comprenait plusieurs chevaux de la base militaire de Petawawa, près d'Ottawa.

Les gouvernements n'ont pas toujours bien réagi dans ce genre de situation gênante. Le cabinet libéral de Pierre Elliot Trudeau a cherché à limiter les pouvoirs du vérificateur général fédéral dans les années 1970, mais a abandonné devant le tollé général.

En 1976, J. J. Macdonell, vérificateur général depuis 1974, prévenait le Parlement que le gouvernement Trudeau était sur le point de perdre le contrôle des deniers publics. Peu après, les libéraux faisaient une plus grande place au vérificateur général sur le terrain politique, en l'autorisant légalement à effectuer des audits d'opti-



**Lorsqu'elle est dans une impasse, la vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick, KIM MacPHERSON, consulte les autres auditeurs législatifs et le Bureau du vérificateur général du Canada.**

misation. Cette forme d'examen robuste tenait plus de l'évaluation d'un conseiller en gestion que de l'audit d'attestation des comptes d'un ministère. La Chambre des communes a aussi invité le vérificateur général à effectuer un audit qui a fait ressortir de «graves problèmes», selon M. Franks, au sein de l'organisme responsable de l'administration du pouvoir législatif. Le gouvernement Harper ne s'est pas montré aussi affable envers Sheila Fraser lorsqu'elle a voulu auditer la Chambre des communes vers la fin de son mandat.

Lorsque Denis Desautels a pris la relève de Kenneth Dye en 1991, le mandat du bureau du vérificateur général du Canada (BVG) était très clair. Cependant, M. Desautels, qui devait occuper ce poste jusqu'en 2001, a supervisé la mise en œuvre de nombreux changements critiques. Fidèles à une promesse faite en 1993, les libéraux ont créé un poste de commissaire à l'environnement, qu'ils ont intégré au BVG. En outre, à la suite d'un projet de loi d'initiative parlementaire, M. Desautels a commencé à présenter ses rapports plusieurs fois par année, ce qui, selon Chris Waddell, a dilué l'intérêt des médias pour ces rapports. Il a aussi établi un système de suivi de la mise en œuvre des recommandations du BVG dans les ministères.

Lorsque le ministre des Finances Paul Martin s'est engagé à éliminer le déficit fédéral, M. Desautels a jugé nécessaire de signaler

au gouvernement que son service de 600 employés voulait être traité de la même façon que les autres services. «Je voulais que nous puissions dire que nous avons donné à la cause, dit-il. Nous aurions pu faire valoir que les compressions budgétaires font augmenter le risque d'erreur, d'où le bien-fondé d'une augmentation des ressources affectées à l'audit, mais nous avons choisi de ne pas le faire.»

#### **Vérificateurs provinciaux et municipaux**

Lorsqu'elle se trouve dans une impasse, la CA et vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick, Kim MacPherson, consulte les autres auditeurs législatifs du Canada et le BVG.

Lorsque le BVG a commencé à mettre l'accent sur l'audit d'optimisation dans les années 1970, ses homologues provinciaux lui ont graduellement emboîté le pas. En poste depuis la fin de 2010, Mme MacPherson souligne que les audits d'optimisation font davantage appel au jugement professionnel et à de nouvelles compétences que ne le font les audits d'attestation standard. «Il faut en apprendre le plus possible sur l'organisme et choisir les activités à cibler», dit-elle, ajoutant que la plus grande difficulté réside dans l'impossibilité de faire ce qu'elle veut, surtout à l'heure actuelle, alors que le gouvernement du Nouveau-Brunswick manque de fonds.



## En Saskatchewan, BONNIE LYSYK offre des stages aux jeunes comptables et auditeurs de la fonction publique.

D'autres provinces sont aux prises avec le même problème et tentent de tirer le maximum des ressources affectées à l'audit. En Saskatchewan, l'équipe de 62 personnes de la vérificatrice générale Bonnie Lysyk consacre 90 % de ses ressources à des «audits intégrés» annuels — qui combinent audits d'attestation et opinions sur le contrôle interne afin de déterminer si les programmes et les ministères respectent les lois et politiques gouvernementales — et 10 % à des audits d'optimisation. «Cela ne se fait nulle part ailleurs au Canada, pas même au BVG», explique Mme Lysyk, CA et MBA, qui a notamment travaillé dans des sociétés d'État manitobaines et a été vice-présidente, Audit interne au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario.

Les audits intégrés permettent à son équipe de cerner les programmes à examiner de près et de réaliser les examens plus rapidement, soit en 300 à 500 heures, par opposition aux 1 000

à 5 000 heures qu'exige normalement un audit d'optimisation. «La majorité de nos recommandations sont basées sur ces 10 %. Nous choisissons les secteurs où le risque est particulièrement élevé.» Le risque est bien entendu le facteur qui retient l'attention des vérificateurs généraux. Toutefois, vu la rareté des ressources, la détermination des secteurs à auditer relève de l'art de la gestion d'un bureau qui se doit d'être fort et indépendant.

Huit ans après sa nomination, Jim McCarter est très conscient des embûches. «J'essaie de choisir des audits qui intéresseront Monsieur et Madame Tout-Le-Monde», explique-t-il. Il suit ainsi l'exemple de Sheila Fraser, qui voulait que ses rapports soient compréhensibles pour «Harry en Saskatchewan».

Il parle toujours aux députés provinciaux et autres intervenants pour déterminer si les programmes fonctionnent bien dans les régions. À l'occasion, le bureau reçoit des dénonciations ano-

nymes qui sont versées au dossier «audits d'optimisation possibles». M. McCarter sait bien que les scandales mis au jour par le vérificateur général font toujours l'affaire des partis d'opposition. C'est pourquoi il n'entreprend jamais d'audit d'optimisation exhaustif sans l'appui de la majorité des membres du comité des comptes publics dont il relève, ou sans une demande d'un ministre.

Le flair et l'impartialité de M. McCarter l'ont bien servi. La salle de conférence de son bureau, lequel est stratégiquement situé à plusieurs stations de métro de Queen's Park, est décorée de ses neuf derniers rapports annuels. Les audits d'optimisation de son équipe ont porté sur une foule d'activités, des trains de banlieue au contrôle de la bactérie *C. difficile* dans les hôpitaux et centres de soins longue durée en passant par le récent scandale survenu à Ornge, le service d'ambulance aérien quasi public de la province.

Malgré la diversité et la complexité des secteurs sur lesquels portent ses travaux, l'équipe de M. McCarter se compose surtout de CA dont les compétences analytiques sont, affirme-t-il, «plutôt polyvalentes». Lorsque son bureau a besoin de compétences plus spécialisées, il engage des consultants, généralement des gens de l'extérieur de l'Ontario, pour atténuer le risque de conflit d'intérêts.

En Saskatchewan, Mme Lysyk, dont le bureau comprend également des personnes qui ne détiennent pas de titres comptables, offre un vaste programme de stages dans la fonction publique. Les anciens de ce programme occupent aujourd'hui des postes de haut niveau dans les ministères et sociétés d'État de la province.

Le vérificateur général adjoint de la ville d'Ottawa, Ray Kostuch, CA et ingénieur civil, explique pour sa part que son équipe comprend d'autres ingénieurs qui ont aidé à analyser pourquoi la ville déversait des eaux usées non traitées dans la rivière des Outaouais.

Jeff Griffiths, CA et vérificateur général de Toronto depuis 2002, fait appel à divers professionnels, notamment des infirmiers hygiénistes et même des avocats. «À mon avis, mon service y gagne une plus grande variété de compétences», explique-t-il. En 2001, il a dévoilé un scandale de plusieurs millions de dollars portant sur la location d'ordinateurs et mettant en cause des fonctionnaires, des lobbyistes et des politiciens. «Notre travail va au-delà des chiffres.»

Une fois que les experts en calcul, les analystes des politiques et les experts-conseils ont appliqué leurs connaissances collectives à un audit d'optimisation, il reste une étape importante avant de publier les constatations : soumettre la version provisoire du rapport aux dirigeants de l'organisme audité.

Selon M. McCarter, cet exercice d'examen par les pairs et de vérification des faits est particulièrement exigeant. «Lorsqu'ils estiment que nous avons fait erreur, les cadres nous le disent sans ménagement. Ils n'hésitent pas à décortiquer chaque phrase du rapport.»

En mai 2010, le vérificateur général de Montréal, Jacques Bergeron, a publiquement accusé des fonctionnaires d'avoir commis une grave transgression en révélant à Telus, qui devait par la suite décrocher le contrat, le contenu d'un rapport confidentiel sur un contrat de 87 millions de dollars. On a également appris que des fonctionnaires avaient intercepté les courriels de M. Bergeron.

Ce contrat avec Telus n'était pas le seul dossier brûlant. En effet, le bureau de M. Bergeron avait donné son aval à certains contrats de construction notoires. Il n'était donc pas surprenant que la ville reçoive des allégations anonymes accusant le vérificateur de népotisme. Il a toutefois conservé son poste, malgré la démission du directeur de la ville.

Ce genre de blessure de guerre prouve qu'un vérificateur général fait bien son travail. M. Griffiths, qui a été vérificateur de Toronto avant et après la fusion, se souvient d'avoir subi les pressions d'un conseiller municipal et de hauts fonctionnaires désireux de soustraire à son examen certaines opérations. Il a dû demander au conseil municipal de lui accorder le type d'indépendance absolue dont jouissent les vérificateurs généraux provinciaux et fédéral.

Les réactions se présentent parfois sous forme d'appels du bureau du premier ministre ou du greffier du Conseil privé. «C'est l'une des réalités du métier, affirme M. Desautels. Les gens ont votre numéro de téléphone et ils vous font part de leurs commentaires.»

M. McCarter renchérit : «On m'appelle parfois pour me demander si j'ai bien réfléchi aux conséquences.» Il ajoute toutefois qu'il tient à connaître ces préoccupations. «L'avantage, c'est que je ne peux pas être congédié. Je peux donc avoir mon franc-parler.»

### Médias, arme à deux tranchants

L'attention dont jouissent les vérificateurs généraux est en grande partie attribuable au fait que leurs rapports font la manchette et soulèvent des controverses politiques, peu importe la taille de l'administration en cause. Pour les nouveaux, cette révélation est parfois surprenante : «Je suis surprise de la réaction des médias à la suite de la publication d'un rapport», souligne Mme MacPherson.

C'est aussi ce qui est arrivé à Sheila Fraser, devenue la coqueluche des médias peu après son entrée en fonction. Selon Chris Waddell, elle a dû recevoir une formation en relations avec les médias.

M. Desautels, un homme posé et sûr de lui, affirme que cette célébrité soudaine est la facette la plus difficile du métier. «Les comptables n'ont pas l'habitude de ce genre d'activité. J'ai appris que ce que l'on dit aux médias... peut nous revenir comme un boomerang.»

M. McCarter a appris à composer avec les journalistes et se fait un devoir de les rappeler rapidement et de leur offrir des commentaires intéressants à citer. Il est conscient de la nécessité d'éviter tout type de publicité personnelle qui donnerait à penser que l'on veut attirer l'attention plutôt que proposer une analyse objective.

Il se souvient d'un débat à la législature où les politiciens discutaient d'une étude de son bureau sur un service de train de banlieue. Pendant le débat, deux journalistes du *Toronto Star* lui ont proposé de le prendre en photo devant une locomotive à la gare Union, en lui promettant la une. «J'ai refusé. Ce serait aller trop loin.»

C'est quand les comités des comptes publics et les hauts fonctionnaires suivent leurs conseils que les vérificateurs généraux sont véritablement récompensés de leur travail. Ils affirment que, de plus en plus, leurs recommandations sont perçues comme des critiques constructives. «Nous ne cherchons pas à prendre les gens en défaut, affirme Mme Lysyk. Nous faisons simplement notre travail.»

Ray Kostuch fournit la preuve de l'acceptation des travaux de son bureau : 95 % des recommandations ont été adoptées jusqu'ici, entraînant des économies de plus de 40 millions \$ entre 2004 et 2009.

«Le vérificateur général a fondamentalement pour rôle d'améliorer le fonctionnement de notre système démocratique en renseignant les élus et en veillant à ce que le gouvernement rende des comptes, ajoute M. Desautels. C'est un rôle essentiel au sein du gouvernement. Si on s'en acquitte correctement, il peut contribuer grandement à la qualité de nos institutions et de notre pays.»

John Lorinc est rédacteur à Toronto.





Malgré un mercure qui peut descendre aussi bas que  $-40^{\circ}\text{C}$ , le Canada est une terre promise pour plusieurs comptables formés à l'étranger.

Par Mary Teresa Bitti

# Ô CANADA!

En septembre 2010, quand il s'est embarqué pour un vol de 30 heures à destination du Canada, Vincent Valentine ne savait presque rien de ce pays. Habitant de la petite ville côtière de Richard's Bay, en Afrique du Sud, il avait l'habitude des plages de sable fin et des températures estivales de  $40^{\circ}\text{C}$ . Mais il allait bientôt se retrouver aux antipodes, plus précisément à Calgary où les montagnes sont à couper le souffle et où les températures descendent à  $-40^{\circ}\text{C}$ .

«Plus jeune, j'avais vu le film *Cool Runnings* qui raconte la participation de l'équipe jamaïcaine de bobsleigh aux Jeux olympiques d'hiver de 1988 à Calgary,

*En venant au Canada, Vincent Valentine a troqué le climat tempéré de l'Afrique du Sud contre le froid mordant de Calgary.*

et je m'attendais donc à voir de la neige. Mais je ne me doutais pas qu'il ferait si froid! En Afrique du Sud, quand il fait  $10^{\circ}\text{C}$ , on trouve qu'il fait froid!»

Vincent n'avait alors que 24 ans, et il lui tardait de découvrir la vie au-delà de Richard's Bay, où il travaillait en audit chez Deloitte (il a obtenu son titre de CA d'Afrique du

Photographe : CHARLES HOPE/KLIXPIX



**NALIKA ABEYSINGHE** est originaire du Sri Lanka, **DAVID PAIN** et **ADJOKE VIEYRA** ont quitté leur France et leur Sénégal natal,

Sud plus tard, en avril 2011). Lorsque l'occasion s'est présentée de prendre part au programme de mobilité internationale du cabinet, il est parti, se séparant temporairement de sa famille et de sa fiancée. Mis à part le choc initial lié au climat, Vincent déclare qu'il lui a été facile de s'adapter à la vie à Calgary. «Les deux villes sont tout aussi animées et multiculturelles. Il y a onze langues officielles en Afrique du Sud. Ici aussi, il y a tellement de cultures différentes!»

Vincent a réussi l'examen de réciprocité des CA en décembre. Il est retourné en Afrique du Sud, où il a épousé sa fiancée, Marelize, qui l'a maintenant rejoint à Calgary et qui passera en juin les examens d'admission à la profession d'infirmière. Le couple a entamé le processus de demande de statut de résident permanent. «J'ai hâte de voir les possibilités qui me sont offertes, maintenant que je détiens les deux titres de CA.»

### Internationalisation des marchés

Cette recherche de possibilités est l'un des principaux facteurs qui poussent de nombreux professionnels étrangers à venir au Canada. Lorsqu'ils ont décidé d'aller vers de nouveaux horizons, les Valentine obéissaient à certaines tendances actuelles : l'internationalisation des affaires, la normalisation de la réglementation et une main-d'œuvre de plus en plus mobile.

Comme le souligne Tom Warner, vice-président et registraire de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, «il y a déjà plusieurs décennies que la profession de CA a commencé à s'internationaliser». Elle fait partie d'une tendance générale vers une plus grande diversité, dont témoigne d'ailleurs la composition des quatre grands cabinets. «Nos clients sont d'origines diverses», signale Alodie Brew, associée en audit et leader en capital humain chez PwC à

Toronto, qui est arrivée de Belgique au Canada en 1997. «Si nous étions tous issus du même moule, nos discussions et les solutions que nous proposons ne seraient pas aussi créatives. Il est de plus en plus important, pour les entreprises, d'encourager la diversité. Nous faisons la promotion de la mobilité. Nous allons chercher des gens à l'extérieur, et nous en envoyons dans d'autres régions.»

Les experts-comptables formés à l'étranger qui arrivent au Canada ne viennent pas tous dans le cadre d'une affectation temporaire ou d'une mutation au sein d'un même cabinet. De plus, leurs destinations sont aussi variées que leurs origines. Certains viennent de pays ayant conclu un accord de réciprocité avec le Canada. Pour obtenir une liste des accords de réciprocité, veuillez consulter le site de l'ICCA à [www.icca.ca/devenircaucanada.ca](http://www.icca.ca/devenircaucanada.ca).

### Mosaïque CA

CAmagazine a réalisé, sur le Web, un petit sondage non officiel pour mieux comprendre ces professionnels et leur expérience (voir l'encadré «Vivre au Canada», à la page 34). Près de la moitié des répondants à la version anglaise du sondage (45,2 %) ont entre 30 et 39 ans, et 26 % ont entre 40 et 54 ans; plus de 70 % de ces répondants sont des hommes. Pour ce qui est de la version française, tous les répondants ont entre 30 et 39 ans, et 60 % sont des femmes.

La plupart des répondants au sondage francophone sont originaires d'Afrique (60 %), de France (30 %) et d'autres pays d'Europe (10 %). Pour ce qui est du sondage anglophone, la plupart viennent d'Asie (42 %), notamment de l'Inde (10,6 %), du Pakistan (11,5 %), de Hong Kong (1,9 %) et d'autres pays d'Asie (16,3 %). Ces données concordent avec les demandes d'accès à la profession que reçoit régulièrement l'Institut des comptables agréés de l'Ontario.

LYNNE FOXKLIPIK, CHRISTIAN FLEURY/KLIPIK, CHRISTIAN FLEURY/KLIPIK, SANDOR FIZLIKLIPIK





PASCALE CHIMI, entourée de ses filles Élizabeth et Emanuela, a grandi au Cameroun et FRANZ HARGO MULJO vient de l'Indonésie.



À la suite de la forte demande de candidats venant de l'Inde, l'ICCA a signé, en février 2011, un protocole d'entente avec l'Institute of Chartered Accountants of India pour accélérer l'accès des candidats CA de ce pays à l'Évaluation uniforme (EFU). Un protocole d'entente avec l'Institute of Chartered Accountants of Pakistan est également à l'étude.

Les autres répondants sont originaires d'Angleterre et du Pays de Galles (14,4 %), d'Afrique du Sud (12,5 %) et des États-Unis (11,5 %), une conséquence logique, car les organismes comptables de ces pays comptent parmi les 14 organismes comptables internationaux qui ont conclu des accords avec le Canada. Parmi les autres pays mentionnés dans le sondage, on trouve l'Égypte, la Russie, les Philippines, le Japon, le Sri Lanka, le Mexique, le Brésil et la Roumanie.

Les provinces les plus populaires pour ceux qui choisissent le Canada sont l'Ontario (49,5 %), la Colombie-Britannique (21,4 %) et l'Alberta (18,4 %). L'immense essor du secteur albertain des ressources exerce un attrait puissant. «Depuis 2007, nous avons constaté une augmentation marquée du nombre de candidats formés à l'étranger et membres d'organismes comptables ayant conclu un accord de reconnaissance mutuelle. Ils sont passés de six ou sept par année, à plus de 30 aujourd'hui», souligne Brenda McKenzie, registraire de l'Institute of Chartered Accountants of Alberta. L'Institute a aussi enregistré une légère hausse du nombre de candidats du Nigeria.

Étant donné que la plupart des répondants au sondage francophone sont originaires de pays dont la langue est le français, il n'est pas surprenant de les voir élire domicile au Québec. La plupart des quelque 50 demandes d'amorce du processus

## Accéder au titre de CA

Le chemin qui mène au titre de CA au Canada est simple pour les comptables formés à l'étranger membres d'un organisme comptable professionnel ayant signé un accord de réciprocité avec le Canada. Les candidats passent l'examen de réciprocité des CA, qui permet de s'assurer qu'ils ont une bonne connaissance de la fiscalité, du droit des affaires et de la réglementation au Canada. Une fois qu'ils ont réussi cet examen, s'ils possèdent l'expérience de travail exigée — ce qui est généralement le cas — ils sont admissibles au titre. Le processus est plus compliqué pour les candidats membres d'organismes comptables dont le processus d'obtention du titre n'est pas jugé équivalent ou n'a pas été évalué. Ceux-ci peuvent être obligés de suivre un programme de formation professionnelle provincial et même des cours universitaires, un processus qui peut prendre jusqu'à quatre ans.

Il s'agit d'une situation que le gouvernement fédéral, l'Institut Canadien des Comptables Agréés, les ordres provinciaux et l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ) s'emploient à changer. Étant donné le changement démographique qu'entraîne le départ à la retraite des baby-boomers, il est prévu que le Canada comptera, d'ici 2020, un million de moins d'habitants en âge de travailler. Il n'est donc pas surprenant que les ordres provinciaux et l'OCAQ prévoient un accroissement de la demande pour des personnes d'expérience. «Les cabinets comptables sont à la recherche de personnes ayant de six à sept ans d'expérience et capables de diriger une équipe, et elles sont difficiles à trouver», confirme Diane Messier, FCA, vice-présidente, Formation professionnelle et relève, à l'OCAQ.

Afin d'inciter un plus grand nombre de comptables formés à l'étranger à faire du Canada leur pays d'adoption, Ottawa a promis 1,4 million de dollars pour aider l'ICCA à mener à bien, dans le respect des normes de la profession, ces dernières initiatives visant à simplifier le processus d'obtention du titre de CA (voir l'article «Financement fédéral pour aider les comptables formés à l'étranger à devenir CA», janvier-février 2012, p 14. (comptablesetranFin)

À cette fin, l'ICCA a lancé, en avril 2011, un portail Web, [www.devenircaauCanada.ca](http://www.devenircaauCanada.ca), qui identifie clairement les étapes requises pour devenir CA au Canada. Il s'agit d'un outil interactif qui indique les organismes comptables ayant des accords

de reconnaissance mutuelle et qui fournit des formulaires conformes à un processus de demande harmonisé d'une province à l'autre. Depuis sa mise en ligne, le site a été consulté par plus de 19 000 visiteurs, dont la moitié provient du Canada. Actuellement, les visiteurs étrangers qui accèdent le plus fréquemment au site sont des gens de l'Inde, du Pakistan, des États-Unis, du Royaume-Uni, des Émirats arabes unis, du Nigeria, d'Irlande, de Chine et de France.

«Au cours des dix dernières années, nous avons reconnu que les immigrants viennent d'endroits très différents et que nous devons faire les choses autrement», explique Jylan Khalil, directrice, Admission à la profession de CA, à l'ICCA. «Auparavant, nous n'étions pas en mesure d'évaluer la compétence réelle de ces personnes et de tenir compte de leurs divers apprentissages.»

L'ICCA se penche donc sur l'élaboration d'un outil d'évaluation des acquis qui permettra d'évaluer l'apprentissage par l'expérience, ainsi que les attestations traditionnelles d'études et de parcours professionnel, par rapport à la Grille de compétences de la profession. L'ICCA travaille également à l'élaboration d'un programme CA destiné aux cadres qui permettra effectivement aux comptables en provenance de pays qui n'ont pas conclu d'accord de reconnaissance mutuelle avec l'ICCA d'accéder plus rapidement à l'EFU, les délais passant d'environ deux ans à une période de 8 à 12 mois. L'ICCA travaille aussi à l'élaboration d'un programme CA (en ligne) de réciprocité en matière de formation afin de remplacer l'examen de réciprocité pour l'admission à la profession. Il serait toutefois toujours nécessaire d'avoir réussi l'examen de réciprocité pour obtenir le droit d'exercer. Les comptables de l'étranger pourraient terminer le programme de formation avant leur arrivée au Canada.

Un programme pilote d'évaluation de l'expérience est également mis à l'essai. Il est destiné aux professionnels comptables chevronnés comptant 12 années d'expérience, dont cinq ans dans un rôle de haut niveau. Calqué sur un programme semblable qui a fait ses preuves au Royaume-Uni, le processus d'évaluation de l'expérience permettra aux candidats de démontrer leurs compétences en fournissant des exemples tirés de leur expérience de travail sans avoir à passer l'EFU. Leurs réponses seront évaluées par un jury selon les mêmes normes de compétence que celles utilisées pour l'EFU. (MTB)

d'équivalence que reçoit chaque année l'Ordre des comptables agréés du Québec viennent de la France et de l'Afrique du Nord.

### Nouvelles perspectives

Le désir d'élargir leur expérience et de multiplier leurs possibilités de carrière est la principale raison pour laquelle la plupart des répondants ont décidé d'obtenir le titre de CA au Canada. C'est le cas de Nalika Abeyasinghe, qui a quitté Colombo, au Sri Lanka, pour s'établir à Toronto en 2005. Elle avait travaillé comme directrice de mission d'audit pendant deux ans chez Ernst & Young à Colombo, et elle voulait ajouter cette expérience canadienne à son curriculum

vita avant de retourner à Colombo. «J'étais CA au Sri Lanka, mais je voulais aussi obtenir mon titre de CA au Canada pour accroître mes compétences et mes possibilités sur le marché du travail.» Elle a atteint cet objectif en 2009, mais plutôt que de rentrer chez elle, elle a eu son premier enfant ici et habite maintenant Toronto. Elle est actuellement vérificatrice fiscale à l'Agence du revenu du Canada. «Ma vie est ici. Nous nous y sentons à l'aise, et nos enfants sont heureux», explique Nalika.

D'autres répondants déclarent également que les principaux atouts du Canada sont les possibilités offertes à leurs enfants, les perspectives de carrière et le milieu de travail.

Ce sont ces attraits qui ont poussé Ben Asante-Yirenkyi à quitter le Ghana, en 2007, pour Brampton (Ontario) où sa belle-sœur était déjà établie. «J'ai quitté mon poste de contrôleur au sein d'un établissement de services financiers du Ghana parce que je recherchais davantage de possibilités pour mes enfants et plus de perspectives de carrière pour moi, explique Ben. L'économie canadienne est beaucoup plus importante que celle du Ghana, et vos institutions bancaires sont beaucoup plus grandes. Nous vendons des produits similaires, mais nos marchés financiers ne sont pas aussi développés.»

Cependant, cinq ans après son arrivée, Ben constate que sa carrière n'a pas évolué aussi vite qu'il l'aurait souhaité, surtout parce qu'il doit passer l'EFU pour la troisième fois. «L'EFU regroupe toutes les compétences en un seul examen, et je n'ai pas pu respecter les délais imposés.» Il est toutefois convaincu qu'il le réussira cette année.

Dans l'intervalle, il a mis sur pied une entreprise de services-conseils en comptabilité tandis que sa femme est retournée aux études pour devenir travailleuse sociale. Leur famille s'est agrandie et ils ont maintenant trois enfants. «Les plus âgés de mes enfants n'avaient que sept et quatre ans quand nous sommes arrivés, et leur adaptation s'est faite en douceur», dit-il. Ben aime le côté pratique et transparent des systèmes canadiens. «Je peux, de chez moi, accéder à des services bancaires en ligne ou enregistrer une entreprise. Au Ghana, si vous voulez obtenir quelque chose, vous devez la plupart du temps composer avec une énorme bureaucratie.»

La capacité d'adaptation des répondants semble dépendre de certains facteurs clés, comme le temps passé au Canada (plus de 40 %

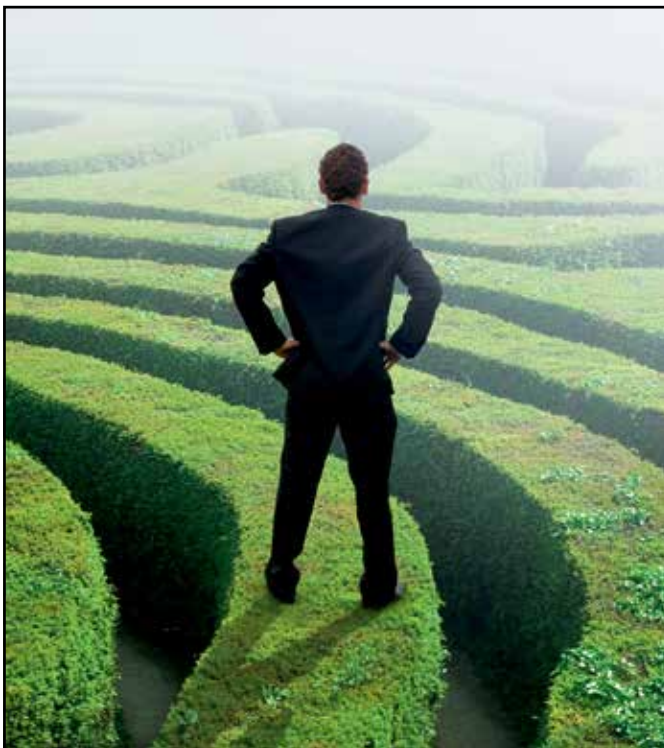
des répondants sont ici depuis cinq à dix ans), le fait d'avoir ou non étudié ici, et le fait que leur organisme comptable soit considéré ou non comme équivalent.

Franz Hargo Muljo attribue la facilité avec laquelle il s'est adapté au fait qu'il a fait ses études de premier cycle au Canada plutôt qu'à Jakarta. «Si j'avais étudié dans mon pays, cela aurait été beaucoup plus difficile, parce que nos systèmes comptables sont différents», explique-t-il. Il croit aussi que le fait d'avoir fait ses études à l'Université du Nouveau-Brunswick a facilité son adaptation en raison de l'esprit communautaire qui y règne. «J'ai beaucoup appris sur la culture canadienne en vivant en résidence.»

Franz a obtenu son diplôme en comptabilité financière avec distinction, et il est maintenant associé au sein du groupe d'audit et de certification de PricewaterhouseCoopers à Halifax. Il se prépare à passer l'EFU cette année. Il a aussi établi un plan de carrière sur cinq ans : il prévoit passer encore deux ou trois ans dans le Canada atlantique jusqu'à ce qu'il obtienne son titre de CA, après quoi il compte s'établir dans une plus grande ville ou, éventuellement, à l'étranger pour obtenir son MBA. «J'aimerais beaucoup retourner chez moi, mais il y a beaucoup de corruption en Indonésie. L'éthique et l'intégrité sont beaucoup plus présentes au Canada, et cela me plaît.»

#### Problèmes dans la mosaïque

Contrairement à Franz, David Pain a fait ses études de premier cycle chez lui, en France, où il a reçu son diplôme de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Il a ensuite travaillé pendant trois ans au



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



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

[accountemps.ca](http://accountemps.ca)  
[roberthalffinance.ca](http://roberthalffinance.ca)  
[roberthalfmr.ca](http://roberthalfmr.ca)

1.800.803.8367

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

© 2012 Robert Half. 0911-9011

## CHOISIR LE CANADA

Comment l'expérience de la vie au Canada pour des comptables formés à l'étranger se compare-t-elle avec la vision qu'ils en avaient avant leur arrivée? Qu'est-ce qui leur plaît le plus et le moins dans ce pays? *CAmagazine* a voulu le savoir. Nous avons réalisé un sondage en ligne (en français et en anglais) auquel, au moment de mettre sous presse, 114 personnes avaient répondu. Nous avons aussi reçu des dizaines de courriels de répondants qui acceptaient d'être interviewés. Bien qu'elles ne soient pas significatives d'un point de vue statistique, ces réponses nous ont permis d'ébaucher un portrait intéressant de ceux qui immigreront dans notre pays, que ce soit dans le cadre d'une affectation, ou avec l'intention de s'y établir. Le sondage nous a aussi donné l'occasion de nous regarder nous-mêmes en tant que pays, ce qui représente un exercice intéressant en soi. (N.B. : Tous les répondants n'ont pas répondu à toutes les questions. Par ailleurs, en raison des réponses multiples et des chiffres arrondis, le total des pourcentages n'atteint pas toujours 100. Pour ce qui est des questions ouvertes, nous n'avons présenté qu'un échantillon des réponses fournies).

	ANGLAIS %	FRANÇAIS %
<b>ÂGE</b>		
Entre 19 et 29 ans	18,3	0,0
Entre 30 et 39 ans	45,2	100,0
Entre 40 et 54 ans	26,0	0,0
55 ans et plus	10,6	0,0
<b>SEXE</b>		
F	29,7	60,0
H	70,3	40,0
<b>TEMPS PASSÉ AU CANADA</b>		
Moins de un an	6,8	0,0
Entre 1 et 2 ans	9,7	0,0
Entre 3 et 5 ans	19,4	30,0
Entre 5 et 10 ans	41,7	40,0
10 ans et plus	22,3	30,0
<b>ADHÉSION À UN ORGANISME COMPTABLE PROFESSIONNEL DANS LE PAYS D'ORIGINE</b>		
Oui	71,2	30,0
Non	28,8	70,0
<b>PROVINCE OU TERRITOIRE DE RÉSIDENCE</b>		
Alberta	18,4	0,0
Bermudes	1,0	0,0
Colombie-Britannique	21,4	0,0
Manitoba	2,9	0,0
Nouveau-Brunswick	1,0	0,0
Terre-Neuve-et-Labrador	0,0	0,0
Territoires du Nord-Ouest	0,0	0,0
Nouvelle-Écosse	1,0	0,0
Ontario	49,5	0,0
Île-du-Prince-Édouard	0,0	0,0
Québec	3,9	100,0
Saskatchewan	1,0	0,0
Territoire du Yukon	0,0	0,0
<b>ACTUELLEMENT INSCRIT À TITRE D'ÉTUDIANT CA</b>		
Oui	30,3	0,0
Non	69,7	100,0
<b>DÉTENTEUR DU TITRE DE CA</b>		
Oui	59,6	80,0
Non	40,4	20,0
<b>MOTIFS DE L'OBTENTION DU TITRE DE CA</b>		
Motivation personnelle : je souhaitais acquérir une expérience différente de celle que j'aurais eue ailleurs	62,6	66,7

	ANGLAIS %	FRANÇAIS %
Raisons d'ordre familial	14,3	11,1
Attirance pour le Canada	39,6	55,6
Mon employeur me l'a demandé	18,7	0,0

Autres : la reconnaissance internationale; le transfert des compétences; bien résolu à être un CA; un cheminement de carrière clair qui ouvre bien des portes dans le monde de la finance; la non-reconnaissance du titre de CPA (États-Unis) par les employeurs canadiens; l'incapacité d'obtenir le titre aux Bahamas; je n'avais pas le choix, si je voulais obtenir l'équivalent de ce que j'avais avant d'immigrer.

### PERCEPTION PAR LES EMPLOYEURS DE L'EXPÉRIENCE ACQUISE À L'ÉTRANGER

Comme un manque d'expérience équivalente au Canada	50,0	60,0
Comme une valeur ajoutée pour l'organisation	50,0	40,0

Autres : perception mitigée; dépend du poste; expérience à l'international appréciée; expérience de travail non reconnue

### LES ASPECTS LES PLUS APPRÉCIÉS DE LA VIE AU CANADA

Les opportunités de carrière	54,8	60,0
Les possibilités pour les enfants	55,9	60,0
L'environnement de travail	43,0	70,0
Le type de travail	20,4	40,0
La possibilité de voyager	20,4	20,0
Les activités sportives et de plein air	24,7	30,0
Autres activités de loisirs	19,4	30,0
Les nouveaux amis et collègues	25,8	20,0

Autres : la stabilité et l'orientation de l'économie; le niveau de vie; les politiques sociales; la paix; la sécurité; le respect des droits de la personne; les perspectives de vie.

### LES ASPECTS LES PLUS DIFFICILES DE L'ADAPTATION AU CANADA

La préparation et les formalités administratives ayant précédé mon arrivée au Canada	29,2	37,5
Le climat	41,6	25,0
Le choc culturel	23,6	25,0
Le processus d'admission à la profession	48,3	62,5
L'environnement et les pratiques de travail	21,3	25,0
Les heures de travail	12,4	25,0

Autres : la séparation de la famille; la recherche d'un bureau aux fins de formation; barrières linguistiques; l'absurdité de la rectitude politique; le réseautage nécessaire sur le plan professionnel; le manque de débouchés.

bureau de Deloitte à Paris avant d'être muté au bureau de Montréal, où il est maintenant directeur principal en audit. Il a rejoint sa petite amie, devenue son épouse, Adjoke Vieyra, qu'il avait rencontrée chez elle au Sénégal. «Comme elle avait choisi le Canada, j'ai fait de même», dit-il.

À l'époque, Adjoke faisait aussi des études en comptabilité, mais elle a changé de cap après avoir obtenu son titre. Elle a colligé toutes les informations nécessaires pour aider David à comprendre les conditions d'admission au programme pour les professionnels formés à l'étranger. «Quand je faisais des recherches, il n'y avait pas de guichet unique où toutes les informations étaient regroupées», se rappelle-t-il.

Bien que David ait amorcé le processus dès son arrivée, il lui a fallu quatre ans pour le mener à terme. Il n'avait pas obtenu son titre professionnel en France, car il précise qu'il n'est pas nécessaire de détenir un titre pour y exercer. Il a donc dû reprendre sept cours avant d'être accepté au programme CA, un autre processus de deux ans, pour passer et réussir l'EFU en 2007. «J'avais fourni mes relevés de notes. J'avais travaillé pendant trois ans à Paris. À mon avis, ça n'a aucun sens. Je ne dis pas que j'aurais pu réussir l'EFU dès mon arrivée sans avoir à mettre à jour mes connaissances en comptabilité ou en audit selon les principes canadiens, mais il y a un juste milieu entre tout reprendre à zéro et passer à l'EFU.»

L'EFU a aussi été mentionné par d'autres répondants, soit environ 50 % des répondants anglophones et 62,5 % des francophones, qui soutiennent que ce processus d'admission à la profession est la partie la plus difficile de leur adaptation au Canada.

Cependant, la situation est en train d'évoluer. L'ICCA en est à la deuxième phase d'une série d'initiatives visant à rendre le processus plus facile et plus clair pour les comptables formés à l'étranger (voir l'encadré «Accéder au titre de CA»).

Malgré les obstacles, David ne regrette pas sa décision. «Je travaille en audit. Les bases sont les mêmes, mais les différences sont plutôt de nature culturelle. Au bureau de Montréal, les écarts hiérarchiques sont moins marqués. En France, les rapports sont plus conventionnels et protocolaires», explique-t-il. Il trouve aussi que la vie quotidienne est plus facile à Montréal. «Les gens s'efforcent de vous aider à vous intégrer et à partager leur culture. Ma famille me

# RÉUSSISSEZ VOTRE EXAMEN EFU

**L'ÉVALUATION UNIFORME DE LA PROFESSION AURA LIEU DU 11 AU 13 SEPTEMBRE 2012**

Obtenez des conseils d'experts provenant de comptables agréés et de conseillers chevronnés qui vous aideront à réussir votre examen EFU.



**NOUVEAU PRODUIT (offert en anglais seulement)**

## **UFE CASE WRITING: A GUIDE TO ESSENTIAL CASE WRITING SKILLS FOR THE UNIFORM EVALUATION**

JASON FLEMING

Améliorez votre préparation et augmentez votre confiance grâce au livre **UFE Case Writing: A Guide to Essential Case Writing Skills for the Uniform Evaluation**. Cet ouvrage vous propose un plan d'étude détaillé et personnalisé qui vous permettra de mieux gérer votre temps, de vous préparer du point de vue technique et de surmonter le stress associé à cette épreuve. L'auteur est un comptable agréé et un conseiller chevronné en matière d'EFU. Il offre également des conseils à ceux qui reprennent l'examen.

**N° DE COMMANDE 984937 43 \$**

Couverture souple, environ 150 pages, février 2012, 978-0-7798-4937-6

**(offert en anglais seulement)**

## **UFE TAX: A GUIDE TO UNDERSTANDING THE BASICS OF CANADIAN INCOME TAXATION, 2<sup>e</sup> ÉDITION**

JASON FLEMING

**UFE Tax: A Guide to Understanding the Basics of Canadian Income Taxation** est un texte d'introduction écrit dans un langage clair qui facilite la compréhension des principes de base en matière de fiscalité. Vous obtiendrez une vision d'ensemble du système de taxation du gouvernement fédéral canadien qui vous aidera à réussir votre examen EFU.

**N° DE COMMANDE 982817 49 \$**

Couverture souple, environ 334 pages, juin 2010, 978-0-7798-2817-3

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

## **PÉRIODE D'ESSAI SANS RISQUES DE 30 JOURS**

Commandez en ligne au [www.carswell.com](http://www.carswell.com)

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

**CARSWELL®**



«Il est difficile de se faire des amis ici, dit Pascale Chimi. La plupart des gens vont travailler et ont leurs propres occupations. Ils vous appellent, alors qu'en Afrique, ils viennent vous voir.»

manque beaucoup plus que mon pays d'origine, mais le Québec offre une excellente combinaison des cultures française et nord-américaine.» David reconnaît que son expérience a été très différente de celle de beaucoup d'immigrants, parce qu'il travaillait déjà pour l'un des Quatre Grands à son arrivée.

En fait, de nombreux répondants soutiennent qu'ils ont du mal à trouver du travail et à faire reconnaître leurs compétences. La moitié des répondants à la version anglaise du sondage et 60 % pour la version française ont déclaré que leur expérience de travail et leur formation à l'étranger n'étaient pas considérées comme équivalent à l'expérience canadienne.

Muhammad Ahsan est l'un de ceux qui ont dû affronter ce double obstacle. Né et élevé au Pakistan, il a obtenu son titre de CA dans son pays natal. Il a notamment travaillé quatre ans chez Ernst & Young à Bucarest, en Roumanie, d'abord comme superviseur en audit, puis comme directeur de mission d'audit. Cependant, tout comme Ben Asante-Yirenkyi et d'autres répondants, il est venu au Canada pour avoir plus de possibilités d'avancement et offrir une meilleure qualité de vie à son jeune fils. Mais depuis qu'il a immigré, en 2010, il travaille à dresser des états financiers et à saisir des données. «Je pensais que mon expérience de 10 à 12 ans de travail avec les IFRS serait reconnue, d'autant plus que la profession d'auditeur est de plus en plus normalisée à l'échelle mondiale.» Muhammad tente d'améliorer ses perspectives d'emploi en obtenant son titre de CA par un processus d'admission simplifié puisque le Canada et le Pakistan progressent vers la signature d'un protocole d'entente.

L'expérience vécue par Diana Silva est très différente de celle de Muhammad. En février 2006, dans le cadre d'une affectation de 18 mois, elle a quitté le bureau de PwC où elle travaillait, à San Luis Potosí, au Mexique, pour le bureau du cabinet à Vancouver. Le fait qu'elle parle espagnol et qu'elle possède de l'expérience dans le secteur minier et auprès d'entreprises mexicaines s'est révélé un précieux atout. À la fin de son affectation, au lieu de retourner au Mexique, elle a décroché un poste de contrôleur adjoint pour l'entreprise minière Capstone, à Vancouver. «Je représente un atout pour mon entreprise, parce que nous avons une mine en exploitation au Mexique et nous avons acquis une société qui a des projets de prospection au Chili.» Diana, qui a obtenu le titre de CPA au Mexique, a récemment passé l'examen de réciprocité des CA, ce qui lui ouvre la voie vers l'obtention du titre de CA et, selon elle, vers la carrière de ses rêves. Toutefois, elle a dû s'habituer à parler anglais toute la journée et apprendre à être moins directe. «À mon arrivée, mon directeur m'a dit que mes courriels étaient trop brusques, dit-elle. J'ai dû m'habituer à de nouvelles pratiques commerciales.»

Les pratiques commerciales ne sont que l'un des aspects d'un mode de vie qui peut se révéler effrayant, même pour les nouveaux arrivants. Pascale Chimi peut en témoigner. «Je me rappelle que je pleurais à chaudes larmes dans l'avion, car j'avais l'impression qu'une étape de ma vie venait de s'achever et qu'une autre commençait. L'excitation du voyage avait fait place à l'appréhension.»

Originaire du Cameroun, un pays francophone d'Afrique centrale, Pascale est arrivée au Canada à l'âge de 20 ans pour faire des études en administration à HEC Montréal. Son mari poursuivait déjà des études ici. Elle a trouvé de nombreuses similitudes entre le Cameroun et le Canada (chaque pays compte dix provinces et l'anglais et le français y sont les langues officielles), mais elle a aussi relevé des différences. «Il n'y a pas de centres commerciaux, de grands axes routiers ni de métro au Cameroun, explique-t-elle. Même si ma langue maternelle est le français, j'avais du mal à comprendre l'accent québécois.»

Onze ans plus tard, Pascale détient le titre de CA et adore son travail d'audit pour un cabinet de Montréal. Elle compte parmi ses clients des organismes gouvernementaux et des entrepreneurs du Nord du Québec. «J'ai été très touchée par la façon dont les gens prennent leur travail au sérieux. Ils sont au service de la population, alors qu'au Cameroun les procédures administratives sont très lourdes. C'est ici que j'ai appris le sens de l'expression «service à la clientèle». C'est un concept encore mal compris au Cameroun, où pour être bien servis, vous devez offrir des pots-de-vin. Je sais que je n'aurais pas eu, dans mon pays, les opportunités que j'ai ici.»

Pourtant, comme pour 25 % des répondants au Québec et presque 42 % des répondants dans le reste du Canada, Pascale dit avoir eu de la difficulté à s'adapter au climat. De plus, son plus grand défi est d'être une mère célibataire de deux filles de dix et sept ans. «J'ai grandi dans une famille polygame, ce qui est très courant au Cameroun, et j'ai toujours été entourée par ma famille. Ici, je n'avais que mon mari. Lorsque nous avons divorcé, je me suis retrouvée seule. Il est difficile de se faire des amis ici. La plupart des gens vont travailler et ont leurs propres occupations. Ils vous appellent, alors qu'en Afrique, ils viennent vous voir.»

Pascale n'est pas la seule répondante à mentionner l'opposition entre le «je» et le «nous». «Les gens sont plus indépendants ici. Ils restent entre eux et s'occupent de leurs affaires. L'esprit communautaire est plus fort au Ghana», souligne Ben Asante-Yirenkyi. Diana Silva a aussi dû s'habituer à régler elle-même les problèmes. «Au Mexique, le directeur vous donne des directives précises. Au Canada, vous devez vous débrouiller et vous prenez plus d'initiatives.»

Pour Pascale Chimi et pour d'autres, cependant, l'individualisme pourrait bien être compensé par la liberté que leur offre le Canada. «J'aime la capacité que j'ai ici de m'exprimer. Je peux parler de n'importe quoi avec mes enfants. J'ai une belle vie», dit Pascale.

Le message qui se dégage clairement du sondage, c'est que le Canada est synonyme de promesses dans le cœur et l'esprit des comptables qui choisissent de s'y établir (promesses de possibilités, d'une meilleure qualité de vie, de structures sociales solides, de paix, de liberté, de sécurité et de stabilité). Le sentiment qu'évoque le fait de s'établir au Canada peut se résumer en ces quelques mots d'un répondant : «Avoir un avenir.»

Mary Teresa Bitti est rédactrice pigiste à Oakville, en Ontario.

# 190 raisons d'être membre de l'ACP

La paie doit comprendre et se conformer à plus de 190 exigences réglementaires afin de s'acquitter de ses responsabilités. Les 1,5 million d'employeurs canadiens comptent sur les spécialistes de la paie pour le versement annuel de 810 milliards de dollars en salaires, 250 milliards de dollars en remises législatives et 90 milliards de dollars en prestations de retraite et de maladie, ainsi que la production de 25 millions de feuillets T4, 9 millions de feuillets T4A et 7 millions de Relevés 1.

**L'ACP s'engage à fournir aux comptables et leurs clients les services associés à la paie qui leur permettront de demeurer conformes et informés.**

- ✓ **L'accès illimité à Ligne Info sur la paie, le plus populaire de ses services –**  
Ce service répond chaque année à plus de 32 000 requêtes téléphoniques et électroniques.
- ✓ **Des tarifs réservés aux membres pour les séminaires et Webinaires de perfectionnement professionnel**

**Code promotionnel pour les CA :** Inscrivez-vous en ligne (à titre de non-membre) au prix d'un membre de l'ACP au site : [www.payroll.ca/go/?ca3](http://www.payroll.ca/go/?ca3).  
Entrez le code de promotion suivant : **CA12**

- ✓ **Des ressources en matière de paie à [www.payroll.ca](http://www.payroll.ca) et d'autres publications**
- ✓ **Les seules accréditations de la paie au Canada :**
  - *Spécialiste en conformité de la paie (S.C.P)*
  - *Gestionnaire accrédité de la paie (G.A.P)*



**Pour de plus amples renseignements,  
consultez le site : [www.payroll.ca](http://www.payroll.ca)**

**CONTACTEZ-NOUS**  
1-800-387-4693 ou  
416-487-3380

Séminaires et Webinaires de  
perfectionnement professionnel  
poste 123 • [inscription@payroll.ca](mailto:inscription@payroll.ca)

Adhésion  
poste 123 • [adhesion@payroll.ca](mailto:adhesion@payroll.ca)

*90 des 100 meilleures entreprises canadiennes comptent sur l'ACP pour de l'éducation et des connaissances sûres.*

## Un secret ne cache pas toujours un danger

Un partenariat cache souvent des secrets. Ils ne sont pas nécessairement dangereux, mais une enquête doit les mettre au jour

Il y a plusieurs années, un juricomptable reçoit une demande inhabituelle d'un membre âgé d'une famille en vue du milieu des affaires. «J'aimerais que vous enquêtiez sur les finances d'un site pornographique très populaire», lui demande l'homme au cours d'une rencontre dans le bar d'un élégant hôtel de Toronto. «À titre d'associé passif, je possède 50 % d'une entreprise dirigée par un partenaire de longue date. J'y ai fait beaucoup d'argent, mais je crois que je n'ai pas reçu ma juste part des profits des dernières années. Selon la convention entre actionnaires, je peux faire auditer les états financiers n'importe quand. Je veux que vous fassiez cet audit.»

Entre deux gorgées d'un coûteux whisky, l'homme, que nous appellerons Max, expose les grandes lignes de son lien avec l'industrie de la pornographie.

En 1996, il avait rencontré par hasard une connaissance du temps de l'université, que nous appellerons Cliff, à l'aéroport de Los Angeles. Après quelques échanges de bons souvenirs, Cliff présente à Max une idée lucrative. «Il m'a parlé d'Internet, dont je ne savais rien à l'époque. J'étais fasciné par sa description de ce que le réseau allait devenir, selon lui, en très peu de temps. À son avis, c'était un territoire encore inexploré et les premiers à s'y aventurer pourraient faire fortune.»

Selon Cliff, la clé du succès se trouvait dans la pornographie. «Sais-tu combien de films pornographiques sont vendus et loués en Amérique du Nord chaque année? Imagine maintenant qu'on peut en offrir sur Internet et donc que les gens y ont accès à domicile, mais aussi partout dans le monde. C'est ce qu'on appelle le Web, ou la toile mondiale. Penses-y, Max!»

### Associé passif, mais vigilant

Cliff avait besoin d'une mise de fonds initiale pour l'entreprise, qui consistait, à l'époque, à offrir des photos de nus sur le Web. Il voulait que l'entreprise soit située au Canada, parce que la législation y était plus libérale qu'aux États-Unis.

Après mûre réflexion, Max a accepté l'offre de Cliff. «Je lui ai dit qu'il fallait que je sois un associé passif et que je l'aurais à l'œil. Cette aventure s'est avérée l'affaire la plus lucrative à laquelle j'ai participé.»

Comme il l'avait dit, Max a surveillé de près l'entreprise, qui a réalisé rapidement un chiffre d'affaires exceptionnel.

Au moment de l'arrivée de concurrents sur le marché, le site dont Max était copropriétaire était déjà bien établi. L'avalanche de nouveaux sites n'a pas nui à sa position sur le marché, essentiellement parce que l'appétit des clients a continué d'augmenter. Le secteur d'activité a connu un essor prodigieux, comme l'entreprise de Max et de Cliff.

Dans un article, Max mentionne avoir lu que 12 % des sites sur le Web étaient des sites pornographiques. «C'est une industrie



BLAIR KELLY



qui génère des milliards de dollars. Et j'en fais partie presque depuis les débuts. Nous avons aujourd'hui une quantité innombrable de sites, poursuit-il, qui portent autant de noms différents. J'ai imposé ces seules règles à Cliff : pas question d'engager des mineurs ou de frayer avec le crime organisé. Cliff était d'accord et je crois qu'il a tenu promesse.»

Le juricomptable lui demande alors pourquoi il doute de son associé. Son expérience des conflits entre actionnaires lui a appris que dans près de 50 % des cas, en particulier ceux qui mettent en cause des associés passifs qui se tiennent à l'écart, quelqu'un a tiré la sonnette d'alarme. Et c'est le cas en ce qui concerne Max.

### Apparence d'escroquerie

Max explique que trois ans auparavant, il a subi un triple pontage coronarien. Cette épreuve difficile l'a amené à remettre en question ses habitudes : «Je travaillais trop et cet événement m'a fait comprendre que je devais ralentir.» Il a donc relâché la surveillance rigoureuse qu'il exerçait sur l'entreprise pornographique.

Or, quelques semaines plus tard, il a reçu un appel d'une jeune femme qui travaillait au siège social de l'entreprise. Max l'avait aidée à obtenir un poste administratif lorsqu'elle lui avait parlé de difficultés qu'elle vivait. Il lui avait dit qu'une connaissance d'une connaissance travaillait dans l'entreprise, mais peu de temps après avoir obtenu l'emploi, elle a compris qu'il était l'associé passif.

«Vous m'avez sauvé la vie en m'obtenant cet emploi et je vous en suis redevable, avait-elle dit. Je ne suis pas certaine de ce que j'avance parce que je ne suis pas comptable, mais je crois que votre associé n'est pas honnête avec vous. J'ai vu sur son bureau des lettres d'une banque d'un endroit appelé les îles Anglo-Normandes. Nous n'avons pas d'activités dans ces îles, n'est-ce pas? Or, il semble que Cliff ait beaucoup d'argent déposé là-bas. Il est entré au moment où je regardais les lettres et il me les a brusquement enlevées.»

L'appel avait perturbé Max, mais il savait que ce que la femme avait vu ne concernait pas forcément de l'argent qui provenait de l'entreprise. Cliff était riche et le fait qu'il ait de l'argent dans un paradis fiscal comme les îles Anglo-Normandes n'avait peut-être rien à voir avec les affaires de l'entreprise. Néanmoins, cet appel lui avait mis la puce à l'oreille. D'où sa rencontre avec le juricomptable.

Ce dernier demande à Max s'il avait parlé du compte à Cliff. Il ne l'avait pas fait, de crainte que la jeune femme perde son emploi. Il ne voulait pas non plus mettre Cliff sur la sellette. S'il s'avérait qu'il s'agissait d'un compte personnel, cela risquerait de mettre un terme à leur relation d'affaires et à leur amitié. «Mais je peux vous envoyer faire ce que j'appellerai un audit général», dit Max.

### Documentation pertinente

Le juricomptable a acquiescé à la demande de Max, non sans l'avoir averti qu'il arrive

souvent que les partenaires actionnaires qui craignent d'être exploités découvrent que leurs doutes n'étaient pas justifiés.

Néanmoins, avant le début de son audit, le juricomptable a voulu apprendre comment un site pornographique fonctionne et comment il réalise et comptabilise ses produits. Il a commencé naturellement ses recherches par Internet, où il a trouvé de nombreux articles sur la question. La plupart s'adressent aux personnes qui souhaitent se lancer dans cette activité. Il s'était toujours demandé comment une entreprise qui semblait fournir un important contenu gratuit pouvait être si lucrative.

Il a compris que le contenu gratuit était de la publicité-appât. Lorsqu'ils visitent le site gratuit, les utilisateurs sont invités à payer pour des interactions réelles par webcam avec des «modèles». De prétendus «sites de rencontre» appâtent les clients naïfs avec des femmes qui sont souvent des call-girls.

On y propose des services à supplément selon un type, une qualité et une durée que n'offre pas le site gratuit. Nombre de ces sites répondent à des demandes très précises et sont incroyablement

## «Je lui ai dit qu'il fallait que je sois un associé passif et que je l'aurais à l'œil. Cette aventure s'est avérée l'affaire la plus lucrative à laquelle j'ai participé.»

populaires auprès de clients qui, aux yeux du juricomptable, sont des accros à la pornographie.

Les sites de Max et Cliff recevaient un paiement pour chaque clic des autres sites visités par leurs utilisateurs, et un paiement additionnel si l'utilisateur commandait un service quelconque. Les sites payants vendent généralement des articles censés améliorer les prouesses physiques de l'utilisateur. Les jeux pornographiques en ligne sont un autre générateur de profits. Ils sont d'abord gratuits, mais, très vite, il faut dépenser beaucoup pour continuer à jouer. Les frais cachés semblent être endémiques.

Sa recherche terminée, le juricomptable sentait qu'il était maintenant en mesure d'examiner, d'un œil averti, les comptes de l'entreprise. Un mentor lui avait en effet dit un jour : «C'est une grave erreur de se plonger trop vite dans un dossier. On ne peut pas poser

## SOYEZ ENCORE PLUS EFFICACE

LE CENTRE DE PLANIFICATION FISCALE ET SUCCESSORALE SUR TAXNET PRO®

### DES RECHERCHES PUISSANTES ET RAPIDES

Seul le Centre de planification fiscale et successorale, offert sur la nouvelle version plus puissante de Taxnet Pro®, rassemble en un seul endroit toute l'information relative à la planification successorale, des solutions fiscales et des outils pratiques qui vous feront économiser du temps. Communiquez avec nous en ligne ou téléphonez au 1-866-609-5811 pour obtenir plus de détails.

[www.gettaxnetpro.com](http://www.gettaxnetpro.com)

CARSWELL®



THOMSON REUTERS

les bonnes questions ni déchiffrer une montagne de documents si l'on ne sait pas comment l'entreprise fonctionne. C'est souvent la clé de notre travail : chercher, se renseigner et savoir comment les choses sont censées fonctionner, en théorie et en pratique.»

Le juricomptable savait que sa mission ne serait pas simple. Max avait clairement indiqué que l'audit devait être effectué de manière à faire croire qu'il s'agissait d'un contrôle de routine. Le juricomptable a donc utilisé une carte professionnelle qui ne le présentait pas comme le chef de la section de juricomptabilité de son cabinet et qui n'indiquait pas son titre de spécialiste en matière de fraudes. Il ne s'agissait pas de donner de faux renseignements, mais simplement de passer la juricomptabilité sous silence.

Le juricomptable avait par ailleurs conscience qu'un simple coup d'œil aux comptes de l'entreprise risquait de ne rien lui apprendre d'utile.

Il existe de nombreux moyens de sous-évaluer les produits et, si le propriétaire des sites s'y connaît le moins en matière financière, il faudrait effectuer une enquête plus poussée que ce que prévoyait la mission confiée au juricomptable. Selon lui, si Cliff cachait effectivement des produits, il n'utilisait probablement qu'un seul stratagème de base.

Les activités de l'entreprise reposaient presque exclusivement sur des paiements par carte de crédit : la façon la plus simple de détourner des fonds consistait à créer un système parallèle de traitement des cartes de crédit pour l'enregistrement de certaines opérations. Une autre méthode consistait à facturer l'entreprise pour des frais fictifs et à diriger les paiements vers des comptes contrôlés par Cliff.

La question du motif revenait sans cesse dans les réflexions du juricomptable. Étant donné ce que Max avait récolté au fil des ans, Cliff ne risquait pas de manquer d'argent, à moins qu'il ne se soit produit quelque chose et qu'il ait soudainement eu besoin de beaucoup plus d'argent qu'auparavant.

Max avait surveillé de près son associé jusque récemment et il n'avait jamais noté quoi que ce soit de suspect. Il avait aussi mentionné qu'au fil des ans, le chiffre d'affaires présenté n'avait connu que de légères fluctuations tout à fait raisonnables. «Nous avons enregistré une légère baisse lors de la récession de 2008-2009, avait expliqué Max. Le chiffre d'affaires a remonté en 2010, mais il n'est pas revenu aux niveaux d'avant la récession. Peut-être que Cliff a profité de la récession et de mes ennuis de santé pour tricher.»

La veille de l'audit, le juricomptable appela Max pour lui poser une question qu'il n'avait pas encore soulevée : «Max, dans votre for intérieur, croyez-vous que Cliff vous escroque?»

«Je n'en suis pas certain. Je connais à peine Cliff. Je ne le fréquente pas et nous n'évoluons pas dans les mêmes milieux.»

Lorsque le juricomptable se rendit au siège social de l'entreprise le lendemain, il décida de faire patte de velours, son instinct lui ayant dicté de faire davantage connaissance avec Cliff avant de se pencher sur les comptes.

### Rencontre déterminante

Il arriva délibérément juste avant le dîner (il avait appelé pour dire qu'il avait eu un contretemps et qu'il serait en retard) et, en

serrant la main de Cliff, il l'invita à manger avec lui. Or, il se trouvait que Cliff aimait boire et, pendant les deux heures que dura le repas, il consuma l'essentiel d'une bouteille de vin rouge et deux verres de porto.

Au cours de la conversation, Cliff raconta surtout des anecdotes au sujet de l'entreprise, un numéro qui, de l'avis du juricomptable, semblait bien rodé. Le temps passa et, Cliff, plus détendu, admit avec une certaine vantardise qu'il était parfois difficile, pour un homme au début de la soixantaine, de résister à toutes les belles femmes qu'il rencontrait dans son travail. «Vous comprenez ce que je veux dire, n'est-ce pas?» demanda-t-il.

«Naturellement», répondit le juricomptable, qui ajouta délicatement : «Mais ça coûte cher, non?»

«Ça, c'est sûr», répondit Cliff.

«Selon mon expérience, dit le juricomptable sur le ton de la confiance, ce n'est pas facile de cacher à sa femme qu'on en fréquente une autre.»

«Que voulez-vous dire?», demanda Cliff.

## Cliff admit avec une certaine vantardise qu'il était parfois difficile [...] de résister à toutes les belles femmes qu'il rencontrait dans son travail.

Le juricomptable expliqua que lors de certains audits, il avait pu constater que des hommes devaient trouver une façon de cacher à leur femme, qui surveillait leurs dépenses personnelles et professionnelles, leurs paiements pour entretenir une maîtresse ou deux. «C'est normal», ajouta le juricomptable.

Vers la fin du repas, le juricomptable lança : «Y a-t-il un risque que lors de l'audit, j'apprenne des faits dont je devrais être informé? Je veux parler de faits que je pourrais ne pas comprendre. Je ne voudrais pas sauter aux mauvaises conclusions.»

Cliff avala lentement une dernière gorgée de porto, puis il confia au juricomptable que celui-ci risquait de trouver des informations au sujet d'un compte dans une banque étrangère.

Il y gardait de l'argent pour une relation qu'il avait nouée avec une femme en Europe, où il se rendait souvent pour affaires. «Cet argent est à moi seul et n'appartient pas à Max. Je ne frauderais jamais mon associé.»

Au cours de son audit, le juricomptable n'a rien relevé qui aurait indiqué que Cliff escroquait Max. Il a raconté à celui-ci sa conversation avec Cliff et que quelques verres s'étaient avérés une méthode d'interrogation efficace. Max était reconnaissant et soulagé.

Le juricomptable lui a rappelé qu'il importe de ne pas sauter aux conclusions trop rapidement, surtout en ce qui concerne les conflits entre actionnaires. Un partenariat, comme un mariage, recèle parfois ses secrets et il arrive souvent que la partie la plus importante de l'enquête consiste à découvrir ces secrets.

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

# Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière

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

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



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

INTERNET • CD-ROM • VERSION PAPIER

Pour de plus amples informations ou pour commander, allez à [boutiqueCA.ca/dictionnaire-CA](http://boutiqueCA.ca/dictionnaire-CA)

# Contrôle sur mesure

Les exigences de contrôle qualité d'une mission s'appliquent différemment selon la taille du cabinet

**L**a conformité aux exigences de contrôle qualité est un ingrédient essentiel de toute mission de certification. Au Canada, tous les cabinets doivent se conformer à l'ensemble des exigences de la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1 applicables à leurs missions de certification. Cependant, une approche universelle de conformité n'est pas efficace pour les plus petits cabinets. Pour des contrôles efficaces et efficaces, la stratégie de mise en œuvre doit être adaptée.

Un très petit cabinet comptant un seul associé et un ou deux professionnels qui se conforment aux exigences de contrôle qualité au niveau de la mission (c'est-à-dire celles énoncées dans la NCA 220, *Contrôle qualité d'un audit d'états financiers*, se conformera par ricochet à la quasi-totalité des exigences de contrôle qualité du cabinet.

En revanche, dans un plus grand cabinet, il est plus efficace de s'appuyer sur les contrôles exercés au niveau du cabinet. De leur côté, les cabinets qui réunissent à la fois des caractéristiques de très petits et de grands cabinets peuvent avoir recours à un modèle hybride.

Si, en se conformant aux exigences de contrôle qualité de la mission, le petit cabinet satisfait aussi aux exigences de contrôle du cabinet, il aura réalisé une mise en œuvre proportionnée des normes de contrôle qualité du cabinet.

Le seul contrôle à l'échelle du cabinet dont la mise en œuvre ne peut être proportionnée est l'inspection des dossiers des associés responsables des missions. Ce contrôle permet d'assurer une vérification indépendante de la qualité du travail effectué, quelles que soient les caractéristiques du cabinet.

Voici comment un très petit cabinet peut atteindre les résultats d'un grand, même s'il agit différemment :

## Qualité de l'audit : deux facteurs essentiels

### 1. Conformité

La conformité de l'auditeur aux règles de déontologie, y compris en matière d'indépendance, est la pierre angulaire de la profession et s'impose pour tout audit.

Selon la NCCQ 1, chaque cabinet doit établir des politiques et des procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable que ses auditeurs se conforment aux règles de déontologie et d'indépendance pertinentes.

Au niveau de la mission, les Normes canadiennes d'audit exigent que l'associé responsable se conforme aux règles de déontologie et qu'il soit attentif aux signes de non-respect.

Dans un très petit cabinet, l'expert-comptable se confond avec le cabinet. Il doit se conformer personnellement aux règles de déontologie dans chaque mission. S'il n'a qu'un ou deux assistants, le praticien devrait pouvoir évaluer lui-même l'indépendance de son équipe par une confirmation annuelle de l'indépendance et l'observation courante.

La situation est différente dans un grand cabinet, qui compte des associés, un personnel nombreux et probable-

## Comme les cabinets n'ont pas tous les mêmes caractéristiques, il faut mettre en œuvre les contrôles de manière proportionnée au sein du cabinet.

ment de multiples bureaux. Il ne serait pas efficace d'exiger que chaque associé responsable de mission se conforme à tous les aspects des règles de déontologie sans avoir recours à un système de contrôle qualité pour tout le cabinet.

Sinon il faudrait, pour chaque mission, que l'associé responsable évalue les circonstances et les liens qui créent des menaces pour l'indépendance à l'échelle du cabinet, en plus de demeurer attentif aux signes de non-respect des règles par les membres de son équipe. L'adoption d'un système de contrôle de la conformité aux règles de déontologie à l'échelle du cabinet est donc essentielle.

### 2. Compétence et capacités de l'auditeur

Il incombe à chaque associé responsable de mission de constituer une équipe possédant la compétence et les capacités requises pour exécuter chacune des missions confiées. Personne d'autre ne peut assumer cette responsabilité. Or, dans les grands cabinets, les associés responsables de mission se voient souvent confier de nouveaux clients par la haute direction du cabinet, ou ils peuvent se voir imposer des membres du personnel qu'ils ne connaissent pas.

Il faut alors établir des politiques et des procédures à l'échelle du cabinet pour s'assurer que les missions sont toujours dirigées par des associés et des membres du personnel compétents.

En revanche, les très petits cabinets n'ont pas besoin d'une politique de compétence du personnel à l'échelle du cabinet. L'associé responsable de mission, qui se confond avec le cabinet, est personnellement tenu de s'assurer que chaque mission est exécutée par du personnel compétent qui possède les capacités requises. Encore une fois, la conformité aux exigences de la mission débouche forcément sur la conformité à l'échelle du cabinet.

Les mêmes arguments peuvent être invoqués pour les autres exigences de contrôle qualité énoncées dans la NCCQ 1 et la NCA 220 sur les plans de l'encadrement, de l'acceptation et du maintien de la relation client, des ressources humaines, des responsabilités de revue et des autres exigences de réalisation des missions.

### Mise en œuvre proportionnée

#### Évaluer les caractéristiques du cabinet

Que faire alors si le cabinet n'est ni un très petit cabinet (où la distinction entre exigences de contrôle qualité du cabinet et de la mission est plutôt artificielle), ni un grand cabinet (où il est essentiel d'avoir des contrôles aux deux niveaux)?

On doit d'abord déterminer si les caractéristiques du cabinet se rapprochent davantage de celles d'un très petit cabinet ou de celles d'un grand, et concevoir une approche en conséquence. Un cabinet présente les caractéristiques d'un très petit cabinet lorsque :

- la structure de direction est horizontale et tous les associés ont leur mot à dire sur la gestion;
- les associés ont chacun leur clientèle et ne partagent ou n'échangent leurs clients qu'en situation exceptionnelle;
- chaque associé choisit et recrute lui-même les membres de son personnel, qui travaillent exclusivement pour lui;
- les associés ont de fréquents contacts entre eux et sont donc généralement au fait de toute question de contrôle qualité au cabinet.

Beaucoup de cabinets comptant deux ou trois associés et certains plus grands cabinets présentent de nombreuses caractéristiques propres aux très petits cabinets. Dans ces cas, il peut s'avérer judicieux de se concentrer sur le contrôle qualité au niveau de la mission s'il est plus efficace d'y exercer les contrôles. Un cabinet présente les caractéristiques d'un grand cabinet lorsque :

- la direction est hiérarchique et un ou des associés sont chargés de la gestion;
- les associés se voient fréquemment confier des clients par le cabinet, par exemple lorsqu'un autre associé prend sa retraite ou parce que la rotation est obligatoire;
- les associés ne recrutent pas leur propre personnel professionnel, et le personnel ne travaille pas toujours pour le même associé;
- les associés n'ont pas nécessairement des contacts fréquents entre eux et ne sont donc pas nécessairement au courant des questions actuelles de contrôle qualité à l'échelle du cabinet.

Pour les cabinets qui réunissent bon nombre des caractéristiques des grands cabinets, il est essentiel de se concentrer sur

## Conseil de surveillance de la normalisation en audit et certification

Le Conseil de surveillance de la normalisation en audit et certification (CSNAC) est heureux d'annoncer la nomination de Mark Davies à titre de président et de Cathy MacGregor à titre de vice-présidente du Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC), à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012.



Mark Davies

M. Davies compte plus de 28 années d'expérience en expertise comptable et en audit chez KPMG LLP, où il est actuellement associé au sein des services d'audit. Il travaille auprès d'un large éventail de sociétés ouvertes et d'entreprises à capital fermé, petites et grandes, appartenant à divers secteurs, au Canada et à l'étranger. Membre du CNAC depuis 2008, il en a assumé la vice-présidence de 2010 à 2012.

M<sup>me</sup> MacGregor est associée, Normes nationales d'audit, chez Grant Thornton LLP et compte plus de 24 années d'expérience en services d'audit et de certification au sein du cabinet. Parmi les clients avec lesquels elle travaille figurent des sociétés cotées, des entreprises à capital fermé et des organismes sans but lucratif. M<sup>me</sup> MacGregor est membre du CNAC depuis 2009.



Cathy MacGregor

Le **Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC)** est responsable de l'établissement des normes d'audit généralement reconnues (NAGR) pour l'audit des états financiers. Les normes définitives sont publiées dans le *Manuel de l'ICCA – Certification*.

Le **Conseil de surveillance de la normalisation en audit et certification (CSNAC)** est une instance indépendante, composée de bénévoles, qui a été créée en 2002 par l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour servir l'intérêt public en supervisant les activités du CNAC et en exprimant ses vues à l'égard de celles-ci. Responsable devant le public et composé d'acteurs éminents du monde des affaires et du milieu de la réglementation, il est notamment chargé de nommer les membres du CNAC, d'exprimer ses vues sur les priorités stratégiques de ce dernier et d'évaluer sa performance.





## Une voix pour les femmes dans la profession

Visitez [www.icca.ca/femmes](http://www.icca.ca/femmes) et faites-vous entendre.

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

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

le contrôle qualité, tant à l'échelle du cabinet qu'au niveau de la mission. Les associés dirigeants peuvent s'occuper des aspects liés à l'ensemble du cabinet, comme la conformité aux règles de déontologie, le recrutement et l'affectation aux missions de personnel ayant la compétence et les capacités nécessaires ainsi que la résolution des conflits. Pour leur part, les associés responsables des missions peuvent se concentrer sur les exigences de contrôle qualité de la mission.

Comme les cabinets n'ont pas tous les mêmes caractéristiques, il faut mettre en œuvre les contrôles de manière proportionnée au sein du cabinet pour atteindre les objectifs avec efficacité.

### L'inspection des dossiers

*Un contrôle qui ne se prête pas à une mise en œuvre proportionnée au niveau du cabinet*

Les exigences d'inspection des dossiers, qui jouent un rôle vital dans le contrôle qualité, s'appliquent toujours à l'échelle du cabinet. À partir d'éléments probants, les auditeurs expriment une opinion professionnelle sur le travail de quelqu'un d'autre. Le public a donc intérêt à ce que les auditeurs soumettent périodiquement leurs travaux à un examen approfondi pour garantir leur conformité aux normes professionnelles.

La responsabilité de toute mission de certification incombe à une personne, qu'elle exerce seule ou dans un cabinet de 1 000 membres. Un examen périodique de la prestation de l'associé res-

pensible de la mission, par un professionnel indépendant qualifié, fournit à cet associé des indications précieuses sur son travail.

L'inspection des dossiers renforce la qualité de la prestation des associés responsables des missions et contribue au maintien de la qualité de l'audit en général. Elle ne peut toutefois pas être proportionnée, car chaque associé responsable de mission est tenu de se soumettre à un certain niveau d'inspection, la NCCQ 1 proposant comme minimum l'inspection d'un dossier pour chaque associé responsable de mission tous les trois ans.

Par ailleurs, de nombreux cabinets jugeront qu'une inspection annuelle permet d'atteindre plus efficacement l'objectif des exigences, et réduit le risque.

Les impératifs d'efficacité et d'efficacité nécessitent l'adaptation de la stratégie de mise en œuvre du contrôle qualité à chaque cabinet. La NCCQ 1 propose déjà une approche proportionnée d'évaluation de la qualité des prestations et de documentation du système de contrôle qualité à l'échelle du cabinet. Dans les très petits cabinets, une mise en œuvre proportionnée permet la conformité aux exigences de contrôle qualité de la mission et à l'échelle du cabinet.

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

Cette rubrique est dirigée par Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA.

Élargissez votre réseau professionnel en ligne

# CONNEXIONCA

Le site de réseautage professionnel créé expressément pour les comptables agréés du Canada vous permet de partager vos idées, vos connaissances et vos expériences avec d'autres CA.

Allez à [www.connexionca.com](http://www.connexionca.com)  
pour commencer à réseauter dès maintenant!



## Lutter contre le fisc ou plier

Contester une décision du fisc tient avant tout à des facteurs économiques

**L**a décision de donner suite à un litige ou d'en reconnaître le bien-fondé est toujours difficile, car les désaccords comportent de nombreuses variables et des conséquences imprévues.

La décision d'en appeler d'une cotisation d'impôt est particulièrement délicate et dépend de nombreux facteurs, dont le montant en cause, les honoraires professionnels à engager et le résultat escompté. Le montant d'impôt est facile à déterminer et, dans une certaine mesure, on peut estimer les honoraires, notamment s'ils sont fondés sur le résultat. Cependant, il est difficile de prédire les chances de succès d'un appel.

### Facteurs d'incertitude

1) En supposant que les deux parties soient raisonnables, seules les questions vraiment litigieuses devraient être soumises aux tribunaux. Or, l'issue de telles questions est fondamentalement incertaine, car elles peuvent faire appel à

de nouvelles notions de droit ou encore reposer sur des faits incomplets, non vérifiables ou contradictoires.

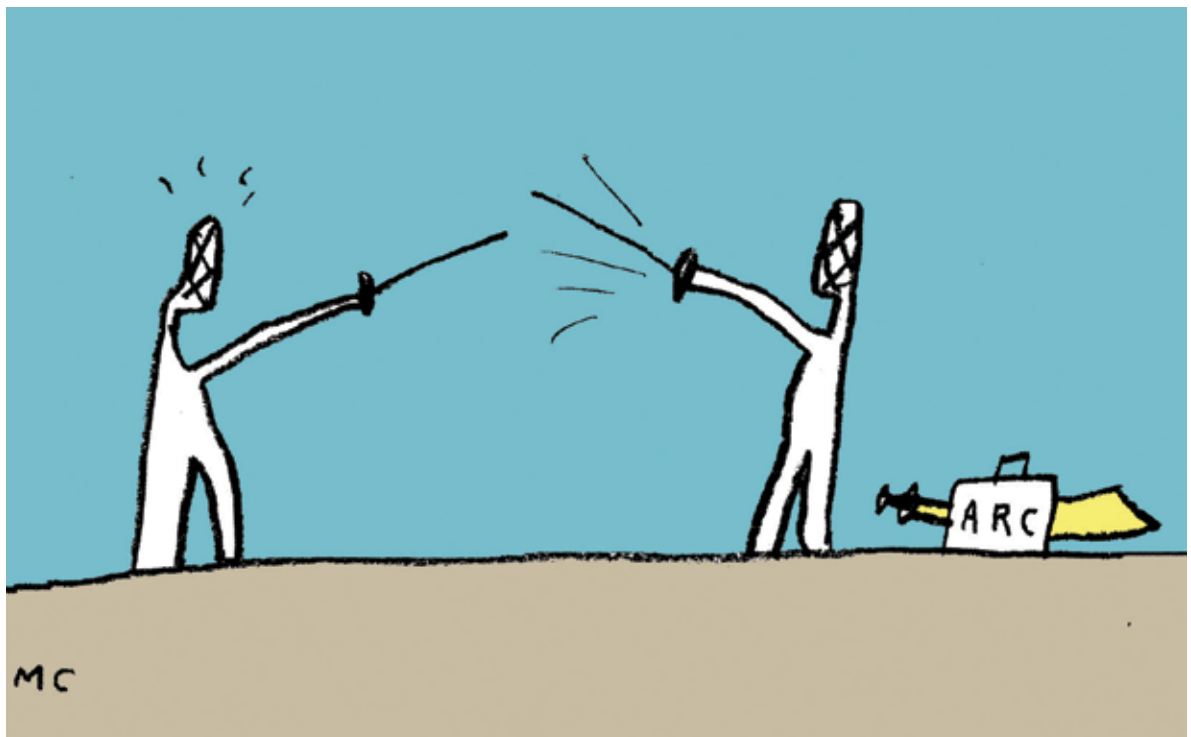
2) Un litige peut porter sur plusieurs questions. Étant donné que les perspectives de succès ou d'échec de chacune de ces questions sont variables, cela complexifie l'évaluation du résultat global.

3) Des questions risquent de n'être réglées qu'en partie.

4) Il est généralement acquis que la Couronne doit régler les appels en matière d'impôt en fonction des principes et de la loi, et non du «risque de litige». Même si les règlements à l'amiable sont encouragés et que certains juges de la Cour canadienne de l'impôt (CCI) insistent davantage sur le pragmatisme que sur les principes pour favoriser les règlements, il demeure qu'ils doivent respecter la loi.

5) Même si les juges sont des arbitres savants et impartiaux, leurs connaissances, leur formation, leur expérience ainsi que leur vision personnelle sont des éléments dont on ne peut prévoir l'incidence.

Les honoraires professionnels établis sur une base horaire sont parfois difficiles à chiffrer avec certitude, car des





imprévus risquent d'exiger plus de temps et donc d'augmenter les honoraires. Pour plus de certitude, les contribuables préféreront opter pour des honoraires calculés autrement qu'au seul taux horaire. Cependant, cette certitude a un prix et ils devront s'attendre à payer une prime s'ils gagnent leur cause.

#### Réduction du coût net des honoraires

Deux règles permettent de réduire le coût net des honoraires associés à un appel en matière d'impôt :

a) Les frais à engager pour régler un litige fiscal sont déductibles selon l'alinéa 60(o) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR), ce qui diminue clairement les coûts de l'instance, selon le taux d'impôt marginal du contribuable et selon la mesure dans laquelle il peut utiliser la déduction. Il est difficile de généraliser l'effet prévu de l'alinéa 60(o), mais le particulier qui possède une connaissance directe de sa position fiscale sera en mesure d'évaluer si cette déduction lui est avantageuse, en supposant qu'il puisse prévoir le montant des honoraires.

b) Les règles de la CCI sur les dépens peuvent avoir pour effet de réduire les coûts d'un appel. Ainsi, l'article 147 des *Règles de la Cour canadienne de l'impôt (procédure générale)* permet au juge de fixer les dépens.

De plus, depuis le 31 janvier 2011, sauf si le tribunal en ordonne autrement, la partie qui présente une offre de règlement par écrit et qui obtient un règlement au moins aussi favorable que l'offre

a droit à des dépens indemnitaires partiels pour les frais engagés avant l'offre et à des dépens indemnitaires substantiels pour les frais engagés après. Il est généralement recommandé de présenter l'offre de règlement le plus tôt possible au début du processus pour obtenir des dépens indemnitaires substantiels à un stade préliminaire.

#### Autres éléments à considérer

Parmi d'autres facteurs pertinents à la décision d'interjeter appel d'une cotisation fiscale, mentionnons :

- le temps et les efforts que le contribuable est disposé à consacrer au dossier;
- le caractère public du litige;
- l'effet sur les années d'imposition futures;
- la tolérance au risque du contribuable.

Le temps consacré par le contribuable au règlement du litige fiscal est quantifiable et mesurable, et la valeur du travail qu'il accomplit pour aller en appel devrait être prise en compte dans le processus décisionnel.

Un appel en matière d'impôt est une affaire publique. Selon les règles de la CCI, n'importe qui peut obtenir une copie des documents contenus dans les dossiers de cette cour supérieure, sous réserve d'une ordonnance de confidentialité émise par la CCI. Des détails précis sur la vie et la situation financière du contribuable peuvent également être révélés dans les motifs publiés du jugement. Si l'appel porte sur des questions familiales, le produit



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

Vous n'avez qu'à aller à  
[www.icca.ca/travailvie](http://www.icca.ca/travailvie).

d'une infraction criminelle présumée ou des questions d'affaires délicates ou secrètes, le contribuable pourrait hésiter à interjeter appel. Souvent, le contribuable a adopté une position cohérente pendant plusieurs années, et seules quelques années font l'objet d'une contestation. Or, l'issue d'une cause pourrait donner des munitions au ministre, en vue de l'établissement de nouvelles cotisations pour d'autres années d'imposition, ce qui accroît les risques associés à l'appel. Pour sa part, la Couronne pourrait hésiter à poursuivre une affaire susceptible d'établir un précédent défavorable.

Pour évaluer le risque de litige, il faut savoir qu'un appel en matière d'impôt est différent d'une cause civile et que la tolérance au risque de la Couronne pourrait différer de celle du contribuable pour les raisons suivantes :

1) La Couronne voudra peut-être plaider un dossier «projet» de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et il pourrait être difficile de la persuader de ne pas porter la cause devant les tribunaux;

2) L'ARC souhaitera parfois tester son interprétation du droit en cour, malgré le risque financier;

3) Comme le montant d'impôt contesté ne sort pas de la poche des employés de l'ARC qui prennent la décision de poursuivre le litige ou non (contrairement au contribuable), on comprend

pourquoi la tolérance au risque de l'ARC diffère de celle du contribuable. Il en va de même des tactiques dilatoires abusives, qui risquent d'entraîner l'attribution de dépens élevés contre une partie, ceux-ci étant assumés par le contribuable, ce qui n'est pas le cas pour le représentant de l'ARC ou l'avocat de la Couronne.

4) Le contribuable pourrait aussi avoir à décider s'il se prévaudra de la procédure administrative d'appel de l'ARC ou s'il s'adressera directement à la CCI. En contournant la procédure administrative, il renonce à la possibilité de réussir à persuader un décideur. 5) Toutefois, un règlement hâtif du litige au niveau des appels à l'ARC évite aussi au contribuable les honoraires professionnels à engager pour l'appel devant la CCI. Pourtant, il est parfois préférable de s'adresser directement à la CCI. Ainsi, si l'avocat du contribuable conclut qu'il ne réussira probablement pas à convaincre l'ARC par la voie administrative, le contribuable perdra temps et argent à traiter avec la Division des appels de l'ARC.

6) Le contribuable qui a payé la nouvelle cotisation, volontairement

ou non, subit un manque à gagner du fait qu'il n'a plus l'argent en main. Comme le taux d'intérêt prescrit sur les remboursements est faible, il serait peut-être préférable pour lui de chercher à récupérer au plus vite la somme payée afin de l'utiliser pour ses affaires, ce qui peut signifier contourner la Division des appels de l'ARC. L'incidence financière du fait d'attendre que la Division des appels examine et réponde à un avis d'opposition est exacerbée par le retard de l'ARC à régler les dossiers.

Dans son rapport annuel déposé au Parlement en 2009-2010, l'ARC a indiqué avoir respecté, la plupart du temps, ses normes temporelles de traitement des appels. Or, elle a aussi indiqué avoir pris en moyenne 187 «jours ouvrables» pour régler les différends liés à l'impôt sur le revenu pour 2009-2010, et 250 pour les différends en matière de taxes à la consommation. Malheureusement, ces chiffres ne cessent d'augmenter, ce qui a pour effet d'accroître l'engorgement à la Division des appels de l'ARC.

## Un appel en matière d'impôt est une affaire publique.

### N'importe qui peut obtenir une copie des documents de la CCI, sous réserve d'une ordonnance de confidentialité.

#### Payer ou ne pas payer?

Une fois qu'il a décidé d'en appeler de la nouvelle cotisation, le contribuable doit déterminer s'il paiera le montant en question immédiatement ou s'il attendra le règlement du différend. Parfois, la nouvelle cotisation est payable immédiatement. C'est le cas si :

- la nouvelle cotisation est établie en vertu des dispositions d'allègement pour les contribuables ou du règlement d'un appel avec le consentement du contribuable;
- le contribuable est une «grande société» (perception immédiate de 50 % de la créance);
- le montant doit être déduit ou retenu, et remis ou payé en vertu de la LIR ou de son règlement;
- le montant doit être payé en vertu de l'article 116 ou d'un règlement d'application du paragraphe 215(4) de la LIR;
- la nouvelle cotisation a été établie en vertu de la *Loi sur la taxe d'accise* (pour la TPS).

Dans d'autres cas, comme un appel en matière d'impôt par un particulier ou une société privée sous contrôle canadien, il y a interruption réglementaire de la perception tant que le litige se poursuit. Le ministre peut quand même exercer ses pouvoirs de perception, sur l'autorisation d'un juge.

C'est surtout pour éviter que l'intérêt s'accumule sur l'impôt et les pénalités impayés que les contribuables paient tout de suite la cotisation. L'intérêt réglementaire pose des difficultés pour deux raisons :

- a) L'intérêt est composé quotidiennement et il s'accumule aussi sur l'intérêt impayé;
- b) Même si l'intérêt sur le remboursement est imposable, l'intérêt sur l'impôt et les pénalités impayés n'est pas déductible.



Accédez aux  
125 000  
vrais décideurs du monde  
canadien des affaires

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

Une fois que le contribuable a reçu son avis de cotisation ou de nouvelle cotisation, la plupart des fiscalistes lui recommanderont de payer le montant en question sans tarder s'il peut le faire, même s'il veut contester la position du ministre en appel. Il faut toutefois se demander si cela s'applique dans tous les cas.

Les facteurs suivants militent en faveur du paiement immédiat de la nouvelle cotisation. On suppose que le report est possible, ce qui n'est pas toujours le cas pour les motifs ci-dessus :

1) Selon la situation, il peut s'écouler beaucoup de temps entre la date d'émission d'une cotisation ou d'une nouvelle cotisation et celle du règlement final du différend. Si les taux d'intérêt sont élevés, l'intérêt composé quotidiennement peut devenir écrasant à long terme;

2) Si le litige se prolonge, l'intérêt peut facilement plus que doubler la créance fiscale totale du contribuable;

3) Le contribuable qui exploite une entreprise sera peut-être enclin à payer la note immédiatement parce que l'intérêt sur l'impôt impayé n'est pas déductible. Si, pour ce faire, il utilise son fonds de roulement, il pourra remplacer les fonds ainsi utilisés par des fonds empruntés sur lesquels l'intérêt est déductible. Si le taux d'intérêt est inférieur au taux prescrit, il sera alors plus économique, pour le contribuable, de régler tout montant impayé avec des fonds empruntés et de payer l'intérêt sur ceux-ci au taux commercial plutôt qu'au taux plus élevé applicable à l'impôt impayé;

4) Si la cause du contribuable est difficilement défendable, le risque associé au non-paiement du montant de la nouvelle cotisation et à l'accumulation de l'intérêt composé élevé favorise le paiement immédiat;

5) L'intérêt est payable sur les remboursements de sorte que, si le contribuable gagne sa cause, le montant lui sera remboursé par le ministre avec intérêt, ce dernier étant cependant imposable.

Les facteurs suivants militent en faveur d'un paiement tardif :

a) Le contribuable pourrait avoir des problèmes de liquidités et/ou de solvabilité tels qu'il lui serait difficile, voire impossible, d'obtenir les fonds nécessaires pour payer la nouvelle cotisation.

b) Un dollar en main aujourd'hui vaut plus qu'un dollar reçu dans l'avenir, compte tenu de la valeur temporelle de l'argent. Le même raisonnement justifie de payer la créance fiscale dès maintenant, puis d'en demander le remboursement.

Parfois, le contribuable pourra tirer de son argent des rendements supérieurs à ceux obtenus pour le taux d'intérêt prescrit en vertu de la LIR. Dans ce cas, il sera préférable pour lui de conserver ainsi que d'utiliser ses liquidités plutôt que de payer la nouvelle cotisation.

c) Si le contribuable a une cause solide, il ne souhaitera peut-être pas engager des frais

d'intérêt sur un emprunt contracté pour payer sa créance fiscale dès maintenant, ni renoncer à l'utilisation et au contrôle immédiats de ses fonds productifs de revenus, vu la faiblesse du risque perçu de perte future.

En conclusion, ce sont des facteurs de nature économique qui devraient dicter la décision d'interjeter appel ou non d'une cotisation, ce qui n'est pas le cas pour d'autres formes de règlements dont les objectifs peuvent être différents.

Un conseiller éclairé procédera à une analyse économique qui compare le recouvrement d'impôt prévu aux coûts connexes, en gardant à l'esprit que le processus de règlement des différends est fondamentalement incertain.

La décision de payer ou non une cotisation, si la loi applicable permet le report du paiement, est également économique, car elle tient compte de l'intérêt sur l'impôt impayé, de la déductibilité ou non de l'intérêt, de la situation de trésorerie, de la solvabilité, de la valeur temporelle de l'argent, d'autres utilisations productives des fonds ainsi que du bien-fondé de la cause du contribuable. Quoi qu'il en soit, le processus décisionnel devrait d'abord et avant tout reposer sur une analyse économique.

John Sorensen est membre du cabinet Gowling Lafleur Henderson LLP à Toronto.

Jay Hutchison, CA et associé directeur en fiscalité chez E & Y Canada, dirige cette rubrique.

## EFFECTUEZ DES OPÉRATIONS DE PRIX DE TRANSFERT AVEC CONFIANCE



### NOUVELLE ÉDITION TRANSFER PRICING IN CANADA, ÉDITION 2011

FRANÇOIS VINCENT, LL.L., M.FISC.

Accédez rapidement et avec aisance à l'expertise d'une sommité dans le domaine des prix de transfert. Dans cette nouvelle édition de *Transfer Pricing in Canada*, l'auteur François Vincent a regroupé en un seul ouvrage toute l'information et les analyses nécessaires pour vous aider à conseiller vos clients avec exactitude.

N° DE COMMANDE  
983852  
128 \$

Couverture souple  
Environ 1 286 pages  
Novembre 2011  
978-0-7798-3852-3

### CET OUVRAGE COMPREND DES DÉCISIONS PUBLIÉES ET NON PUBLIÉES

Les décisions non publiées sont primordiales pour comprendre les prix de transfert, mais elles sont souvent très difficiles à trouver. *Transfer Pricing in Canada*, édition 2011 vous donne accès à toutes les décisions importantes, publiées et non publiées, ce qui vous fera épargner du temps.

## PÉRIODE D'ESSAI SANS RISQUES DE 30 JOURS

Commandez en ligne au [www.carswell.com](http://www.carswell.com)

Ligne sans frais : 1-800-387-5164 De Toronto : 416-609-3800

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

**CARSWELL**



THOMSON REUTERS



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

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

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

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

Pour plus de détails, visitez-nous sur [www.bcgo.ca](http://www.bcgo.ca) ou contactez Émilie Thouin Vincent au 514-388-3888.



**BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU**  
comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

Pour plus d'informations, veuillez communiquer avec monsieur Yves Joyal, CA, au 450-922-4535 ou visitez notre site internet au [www.groupebjc.com](http://www.groupebjc.com).

## LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



Tél.: (514) 484-5160  
Télé.: (514) 484-5453  
Courriel: [info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca)  
[www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)

Rod K. Tanaka, C.A.

### TANAKA ASSOCIATES

*Conseillers en recrutement de spécialistes*

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



Logiciels de gestion pour professionnels®

**PRENEZ LE  
CONTRÔLE DE  
VOTRE GESTION**



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

## 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.

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



Tél.: 514 484-5160 Télé.: 514 484-5453  
[info@liwconsultants.ca](mailto:info@liwconsultants.ca) [www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)


**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](http://www.cgasconseil.ca)

CERTIFICATION  
 EXPERTISE COMPTABLE  
 NORMES CANADIENNES  
 IFRS



**Éric Moïse, CA**  
 Consultant en contrôle qualité  
 (514) 926 3742  
[moise-eric@videotron.ca](mailto:moise-eric@videotron.ca)  
 322 – 329, rue Notre-Dame Est, Montréal (Québec) Canada, H2Y 3Z2



**Vous désirez recruter des comptables agréés?**

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

**Pour de plus amples informations, allez à [www.casource.com](http://www.casource.com)**

**FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL**  
**Fiscalité américaine et internationale**

**Services offerts :**

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

**Ressources :**

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

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

**Vous utilisez CaseWare?**

Nous avons préparé pour vous un modèle entièrement automatisé d'états financiers. Nous sommes aussi les formateurs autorisés de CaseWare au Québec. Communiquez avec nous pour connaître les dates de nos prochaines sessions de formation.

**Richard Aubin, CA**  
**Consultants Logis**  
 Téléphone : (514) 356-8823 Télécopieur : (514) 221-2040  
[www.logis.ca](http://www.logis.ca)

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

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

**OCCASIONS D'AFFAIRES**  
**Montréal CA,** achèterais liste de clients ou participation (avis, examen, audit, taxe) d'un comptable situé dans la région métropolitaine de Montréal avec transmission court ou moyen terme. Contactez Carl Asséf (514) 907-1707 ou [info@carlasséf.ca](mailto:info@carlasséf.ca). Réponses reçues dans la plus stricte discrétion.

**LOCAUX POUR BUREAUX**  
**2 locaux à louer** - (un de 7000 et un 2ème de 3500 pieds carrés avec stationnement pour 30 voitures) Excellente condition, très illuminé. Parfait pour un bureau de professionnel, 1200 Jules-Poitras, Ville St-Laurent, Québec H4N 1X7. À 2 pas du train Montpellier, près des voies rapides 40 et 15. Veuillez nous contacter au 514-337-4444, web site [www.gestionjulespoitras.com](http://www.gestionjulespoitras.com)



## L'effet bénéfique de Walmart au Canada

**W**almart mène actuellement une offensive majeure au Canada en vue de l'arrivée de Target au Canada. Avec ses Supercentres de 150 000 pi ca, il offre 140 000 articles, dont la moitié sont des produits alimentaires, et il intensifie la concurrence dans tous les marchés où il est présent. Par ses investissements, il contribue involontairement beaucoup plus à l'innovation au Canada que bien des politiques gouvernementales. De fait, les magasins Sobeys, Metro et Loblaws n'ont pas laissé le champ libre à Walmart : ils ripostent en misant sur l'innovation.

À titre de membre du conseil d'administration d'Empire Company Ltd., propriétaire de Sobeys, je peux observer de près la réplique du numéro 2 de l'alimentation au Canada, qui prend souvent la forme de mesures innovatrices. Dans le marché à rabais, il a lancé en Ontario un nouveau type de magasin favorisant une plus grande accessibilité, tout en offrant des prix aussi bas que Walmart. Dans le marché des magasins à service complet, Sobeys a innové en capitalisant sur les produits frais et les mets préparés. Il a également ouvert un nouveau type d'épicerie urbaine, de plus petite superficie. Enfin, d'ici l'an prochain, il exploitera deux nouveaux entrepôts révolutionnaires automatisés et pouvant fonctionner dans l'obscurité, ce qui fera baisser ses coûts de logistique et améliorera le service. Loblaws et Metro ont suivi des stratégies similaires.

La concurrence suscitée par Walmart contribue à stimuler l'innovation dans le secteur de l'alimentation au pays et les consommateurs canadiens en sont les grands gagnants.

### Les causes de l'innovation

En collaboration avec un collègue de SECOR, Roger Miller, je viens de publier, aux Presses de l'Université de Toronto, un livre qui revoit de fond en comble les théories de l'innovation. *Innovation Reinvented* repose sur une enquête réalisée auprès de quelque mille entreprises innovatrices partout dans le monde. Le constat fondamental qui ressort de l'enquête est que l'innovation résulte avant tout des décisions

des entreprises de concurrencer avec du *neuf*, en axant leur stratégie sur l'objectif d'offrir mieux ou de le faire plus efficacement. Dans certains marchés, les produits évoluent si rapidement que les entreprises n'ont d'autre choix que d'innover. Par exemple, Research in Motion doit lancer plusieurs nouveaux modèles chaque année.

L'innovation n'est toutefois pas essentielle dans la plupart des secteurs de l'économie. La majorité des marchés sont arrivés à maturité, que ce soit celui de l'alimentation ou de la fabrication des avions. Dans ces marchés, la dynamique d'innovation est beaucoup plus lente, et une entreprise qui innove peu est en mesure de survivre. Une étude récente indique qu'environ la moitié des grandes entreprises n'ont pas intégré le facteur innovation à leur stratégie.

### L'innovation résulte avant tout des décisions des entreprises de concurrencer avec du *neuf*.

*Innovation reinvented* montre en outre que les facteurs de succès des stratégies d'innovation varient grandement en fonction du secteur d'activité (que le marché soit jeune ou arrivé à maturité) et du produit. Les produits comme les téléphones intelligents ont une dynamique d'innovation très différente des produits autonomes, comme le savon ou les médicaments. Dans notre ouvrage, nous identifions six types d'innovations.

Une des conclusions les plus frappantes de notre livre indique que la recherche et développement (RD) n'est qu'un moyen d'innover parmi d'autres. Par exemple, Facebook a été créé sans RD. Dans la plupart des entreprises, l'investissement dans le changement organisationnel et dans la culture d'organisation est en effet plus important que la RD.

Les entreprises qui innoveront durent plus longtemps. L'innovation est inscrite dans leur ADN et dans leur plan d'affaires. Elles sont continuellement à l'affût de nouvelles idées. Nos politiques publiques devraient viser à stimuler cette volonté d'innover, volonté qui permet à Sobeys, Loblaws et à Metro de tenir tête à Walmart.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

# Concours «Voyagez cet été» du Programme d'économies CA

Inscrivez-vous aux Avis de rabais spéciaux et courez  
la chance de remporter l'un des prix offerts!

## Prix à gagner

- **Deux bons de voyage de 1 000 \$**  
offerts par VIA Rail Canada (valeur de 2 000 \$)
- **Un séjour de deux nuits et une location de voiture de deux jours à Montréal**  
offerts par l'hôtel Hyatt Regency et par Hertz (valeur de 650 \$)
- **Un séjour de deux nuits et une location de voiture de deux jours à Toronto**  
offerts par l'hôtel Hyatt Regency et par Hertz (valeur de 650 \$)
- **Un séjour de deux nuits et une location de voiture de deux jours à Vancouver**  
offerts par l'hôtel Hyatt Regency et par Hertz (valeur de 650 \$)
- **Une collection de dix guides de voyage Frommer's**  
sur des destinations canadiennes, offerte par Wiley (valeur de 250 \$)

**Vous avez jusqu'au 31 mai 2012 pour participer.**

Visitez [economiesmembres.ca](http://economiesmembres.ca) et inscrivez-vous aux **Avis de rabais spéciaux\***.

**Le tirage aura lieu le 1er juin 2012.**

\*Les comptables agréés inscrits aux Avis de rabais spéciaux participeront automatiquement au tirage. Pour connaître tous les règlements du concours, écrivez à [membersavings@cica.ca](mailto:membersavings@cica.ca)

Commandité par :





# 3 ÉTAPES POUR DÉVELOPPER LE MARCHÉ DES DÉCLARATIONS DE REVENUS DES SOCIÉTÉS VERS LE MAX.

- 1 Faites la promotion de vos connaissances et de votre expertise.
- 2 Continuez de placer le service à la clientèle en priorité.
- 3 Utilisez un logiciel d'impôt qui est conçu pour préparer tout type de déclaration d'impôt comme **DT Max T2** en un temps record.

# T2

**DT Max T2** est un logiciel unique au Canada qui comporte tous les outils et toutes les fonctionnalités, pour vous aider à accroître votre base de données clients. **DT MAX** vous permet de développer ainsi une plus grande clientèle d'entreprises et de parcourir rapidement les déclarations de revenus de chacune d'entre-elles en toute confiance.

- Une base de données d'entreprise facile à manipuler
- Des calculs optimisés
- Un module intégré spécifiquement pour les déclarations des organismes de bienfaisance (incluant le formulaire T3010).
- Une intégration complète des entités liées
- Des écrans de saisie de données personnalisables pour entrer rapidement toutes les informations fiscales.

Contactez votre représentant des ventes au **1(800) 663-7829 (option 4)**



Essayez notre demo gratuite sur [www.dtmax.ca](http://www.dtmax.ca)

**DRTAX**

Une entreprise Thomson Reuters