

www.camagazine.com

**La crise financière  
a relancé le débat sur  
la CJV et l'évaluation  
à valeur de marché.  
Y a-t-il un problème,  
ou tire-t-on sur  
le messenger? p. 18**

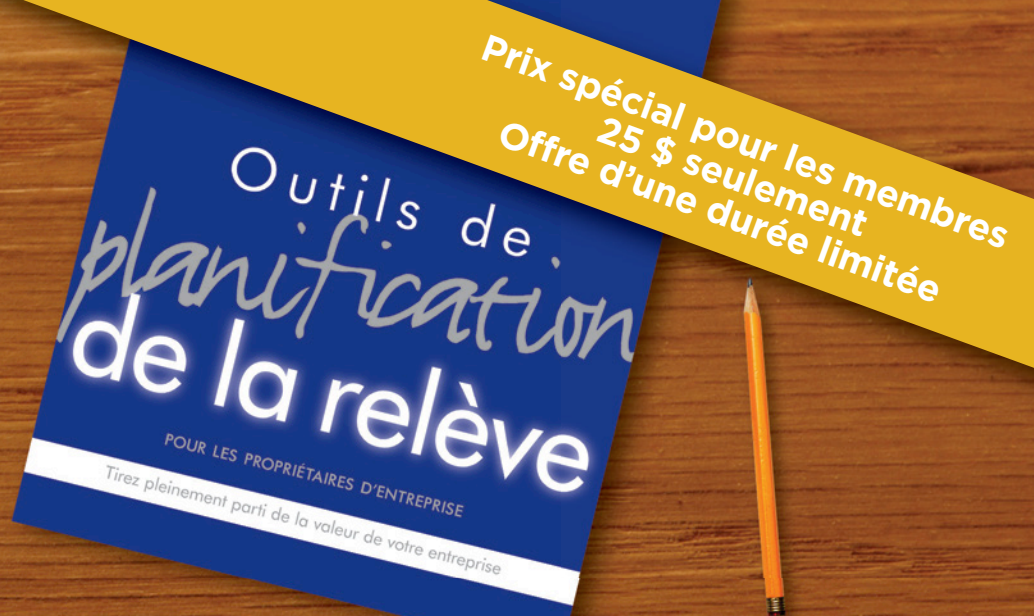


# JUSTE VALEUR?

**Destination :**  
**titre CA** p. 26



**Vers une TVH pancanadienne?** p. 34  
**Les indicateurs de performance** p. 41  
**La crise et les vrais coupables** p. 52



# Comptez la planification de la relève au nombre de vos services

L'établissement d'une entreprise prospère exige de nombreuses années de travail ardu. Pourtant, bon nombre de propriétaires d'entreprise n'ont pas de plan de relève approprié, ni de vision de l'avenir.

En tant que conseiller de confiance, vous pouvez aider vos clients à protéger la valeur de leur investissement, réalisé au prix de nombreux efforts, et à choisir une stratégie de sortie qui leur convienne.

## UN OUTIL DE MARKETING PRÉCIEUX

Les *Outils de planification de la relève* pour les propriétaires d'entreprise de l'ICCA peuvent aider vos clients à comprendre les enjeux auxquels font face les propriétaires lorsqu'ils quittent leur entreprise et à être mieux préparés à discuter de leurs plans avec vous. Les dix chapitres traitent de façon simple des éléments suivants :

- Un processus systématique d'analyse des options concernant le transfert de la gestion et des participations et l'élaboration d'un plan de relève efficace
- Des indications pour l'établissement de plans et la communication de ceux-ci à la famille et à d'autres personnes clés
- Des listes de contrôle sur CD personnalisables en fonction de la situation unique de chaque entreprise
- Des récits basés sur des faits réels, recueillis auprès de propriétaires d'entreprise canadiens qui ont accepté de partager leurs expériences en matière de planification de la relève.

Mars 2010 Volume 143, n° 2

<b>Rédacteur en chef</b>	Christian Bellavance
<b>Rédacteur en chef édition anglaise</b>	Okey Chigbo
<b>Directrice artistique</b>	Bernadette Gillen
<b>Directeur artistique adjoint</b>	Kevin Pudsey
<b>Rédactrices principales</b>	Bernadette Kuncevicus Tamar Satov
<b>Rédactrice</b>	Yvette Trancoso
<b>Rédactrice-révisure</b>	Marie-Josée Boucher
<b>Rédactrice en chef édition Internet</b>	Margaret Craig-Bourdin
<b>Producteur, édition Internet</b>	Alan Vintar
<b>Adjointe à la rédaction</b>	Harriet Brusler
<b>Directrice de la traduction</b>	Suzanne Mondoux
<b>Collaborateurs</b>	Steve Brearton
Michael Burns MBA, CA	Jim Carroll, FCA
Marcel Côté	John Tabone, MBA
<b>Responsables de rubrique et conseillers techniques :</b>	
<b>Certification</b>	Yves Nadeau, CA
<b>Droit</b>	Jo-Anne Demers BA, LLB
<b>Évaluation d'entreprises</b>	Stephen Cole, CBV, FCA
<b>Fiscalité</b>	Trent Henry, CA
<b>Fiscalité - PME</b>	Brigitte Alepin, M.Fisc., MPA, CA,
<b>Finance</b>	Peter Hatges, CA, EEE, CF
<b>Formation</b>	Christine Wiedman, PhD, FCA
<b>Fraude</b>	Roddy Allan, CA-IFA
<b>Gestion de cabinet</b>	Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA
<b>Informatique</b>	Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA
<b>Insolvabilité</b>	Peter Farkas, CBV, CIP, FCA
<b>Planification financière</b>	Garnet Anderson, CFA, CA
<b>Recherche et normes</b>	Ron Salole, vice-président, Normalisation
<b>Ressources humaines</b>	Carolyn Cohen, MSW, CA
<b>Éditrice</b>	Cairine M. Wilson, MBA, vice-présidente, Services aux membres
<b>Responsable, ventes et marketing</b>	Brian Loney 416-204-3235 brian.loney@cica.ca
<b>Responsable des ventes publicitaires</b>	Bruce Feaver 416-204-3254 bruce.feaver@cica.ca
<b>Représentant publicitaire au Québec</b>	Serge Gamache 450-651-4257 sergegamache@videotron.ca
<b>Responsable, petites annonces</b>	Darcey Romeo 416-204-3257 darcey.romeo@cica.ca
<b>Coordonnateur de la publicité</b>	Michael Marks 416-204-3255
<b>Responsable du tirage</b>	Annette DaRocha 416-204-3367
<b>Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine</b>	
Doug McPhee, 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 2010.

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

IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437; numéro d'enregistrement au Programme d'aide aux publications : 10955 pour les expéditions à destination du Canada. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. US and foreign copies mailed by second-class postage paid at Lewiston, NY. US Office of Publications: Lewiston, NY 14092. US POSTMASTER: Send address changes to CICA, P.O. Box 1053, Niagara Falls, NY 14304-1053. US PS 000405 ISSN 0317-6878. Les abonnés peuvent mettre fin à leur abonnement en tout temps en communiquant par écrit avec CAmagazine. Remerciements : Nous apprécions le soutien financier que nous fournit le gouvernement du Canada sous forme de subventions postales par l'entremise du Programme d'aide aux publications. CAmagazine est membre de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAmagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courriel 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.

## Juste, la juste valeur?

Le resserrement du crédit et la crise financière ont relancé le débat sur la juste valeur et l'évaluation à la valeur de marché

À la suite de l'effondrement des marchés, la question de l'évaluation à la valeur de marché a suscité de vifs débats : Si l'on présume qu'un actif n'a pas de marché, est-ce à dire qu'il n'a aucune valeur? Et, s'il en a une, comment la lui attribuer?

Cette question a pris une tournure telle que le Financial Accounting Standards Board (FASB), l'organisme américain de normalisation comptable, a modifié certaines de ses règles pour calmer le jeu en regard du Congrès qui adoptait un ton menaçant. L'action du FASB a aussi obligé les autres pays du monde à revoir leurs propres normes. La question n'est toujours pas réglée.

Nous avons cru bon de demander à deux experts reconnus, Michel Magnan, de l'Université Concordia à Montréal, et Dan Thornton, de l'Université Queen's à Kingston, ce qu'ils pensaient de la comptabilisation à la juste valeur (CJV) et de ses règles d'évaluation à la valeur de marché. Leur réflexion commune est le principal article de fond de ce mois-ci, «CJV : écran ou miroir?» (p. 18). Une lecture incontournable!



Certains d'entre vous se souviennent peut-être qu'on avait mené un sondage informel auprès d'aspirants CA afin de savoir en quoi les candidats d'aujourd'hui se distinguaient de leurs prédécesseurs d'il y a 15 à 25 ans. La plupart des répondants détiennent un baccalauréat dans une discipline liée à la comptabilité, et 60 % d'entre eux travaillent pour l'un des Quatre Grands. Toutefois, nous avons également remarqué l'existence de candidats plus âgés, dont les antécédents professionnels n'ont rien à voir avec la comptabilité. Ces candidats se sont réorientés, estimant que la profession CA leur offrait d'excellentes perspectives. Faites connaissance avec Samantha Merritt, Marie Alexandre-Gingras, Jonathan Gallo et d'autres sous la plume de Lorie Murdoch (Destination : CA, p. 26).

Nos rubriques de ce mois-ci parlent de taxe de vente harmonisée (Une taxe harmonisée pancanadienne?, p. 34), de formation (Bilan des réformes en matière d'audit, p. 38), de certification (Les indicateurs de performance, p. 41), de normalisation (La documentation et les Nouvelles NCA, p. 45) et de finance (Le point sur le capital-investissement, p. 48).

Les téléphones intelligents, comme le Blackberry et le iPhone, sont de plus en plus utilisés pour accéder à Internet. Cependant, comme l'a constaté notre chroniqueur Jim Carroll, tout est loin d'être parfait (Posséder sa propre application sur le Web!, p. 12). Par ailleurs, dans «Les vrais coupables» (p. 52), Marcel Côté revient sur les origines de la crise financière de 2008 et de la récession mondiale qui s'est ensuivie. Selon lui, même si la crise financière semble derrière nous, on n'en a tiré aucune leçon et les coupables pourraient bien récidiver.

Christian Bellavance, rédacteur en chef

### avant-scène

#### 4 BOÎTE AUX LETTRES

#### 6 PERSONNALITÉS

Copropriétaire d'une importante boulangerie indépendante du sud de l'Ontario, John Rossetti mise sur la croissance, l'importance de la demande, la qualité et la rentabilité.

#### 6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs • Les incitatifs ont toujours la cote • Expertise • Chiffrier • Tout le monde en parle

#### 9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Gare aux fausses notes • Casse-tête logistique • Une nouvelle façon de payer • Pas mûrs pour la retraite

#### 10 VALEUR AJOUTÉE

Autres générations, mêmes objectifs

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Juste, la juste valeur?

#### 12 VIRTUALITÉS

Posséder sa propre application sur le Web!

#### 52 PERSPECTIVES

Les vrais coupables

26



### articles de fond

#### 18 CJV : écran ou miroir?

La crise financière a relancé le débat sur la comptabilisation à la juste valeur (CJV), et en particulier sur l'évaluation à la valeur de marché. Qu'en est-il exactement? Nous avons posé la question à deux universitaires qui ont suivi le débat.

PAR MICHEL MAGNAN ET DAN THORNTON

#### 26 Destination : CA

Un sondage de *CAMagazine* montre que le profil des étudiants CA change avec l'arrivée de candidats plus âgés possédant une expérience diversifiée, et surtout non traditionnelle. Rencontrez ces pilotes de brousse, soldats et autres.

PAR LORIE MURDOCH

## rubriques

### 34 Fiscalité

L'adoption prochaine de la taxe de vente harmonisée par l'Ontario et la Colombie-Britannique laisse croire à une éventuelle uniformisation.

Par John Drysdale

### 38 Formation

Certains signes indiquent que le nouveau contexte réglementaire a amélioré l'audit au Canada.

Par Clive Lennox et Jeffrey Pittman

### 41 Certification

Les indicateurs de performance visent à mesurer l'apport du service de vérification interne.

Par Pierre Gagné

### 45 Normalisation

Sauf pour quelques exceptions importantes, les nouvelles normes d'audit requièrent la même documentation que les normes actuelles.

Par Eric Turner

### 48 Finance

Les sociétés de capital-investissement sont une option intéressante pour les entreprises à capital fermé.

Par Mark Borkowski



## actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

17 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).



# Boîte aux lettres

## LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Je me dois de répondre à la lettre publiée dans le numéro de décembre 2009 et intitulée «Miner sa crédibilité».

L'auteur, James Shutiak, affirme que la profession de CA devrait dénoncer haut et fort la théorie voulant que le changement climatique soit attribuable aux activités humaines. Je n'ai qu'un argument à opposer à une telle prise de position : le climat et l'environnement ne font pas partie du champ d'expertise des CA et il serait tout à fait inapproprié de prétendre le contraire.

Ces questions relèvent de la science, et toute tentative de la part de la profession de CA de s'immiscer dans le domaine des sciences naturelles serait embarrassante.

Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat qui, selon M. Shutiak, ignore la science, compile les travaux de milliers de scientifiques réputés de partout dans le monde. Il a conclu en 2007 qu'il est à 95 % certain que le changement climatique soit causé par l'homme.

En tant que CA, nous devons écouter ces experts et mettre leurs conseils en œuvre à titre de conseillers d'affaires, de conseillers fiscaux et d'experts en mesure des résultats.

Les deux articles publiés à ce sujet dans le numéro de décembre ont bien cerné les risques et les possibilités que les CA doivent connaître, puisqu'ils œuvrent dans un marché qui sera indéniablement touché par le changement climatique.

Je félicite *CAMagazine* d'avoir porté ces informations importantes à l'attention de tous les CA.

**Neal Jennings, CA**  
Toronto

Je suggère à l'ICCA d'établir un groupe de travail chargé d'étudier l'affirmation de James Shutiak voulant que Jim Carroll et la profession de CA font fi de la science puisqu'ils acceptent les conclusions du

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Ce groupe de travail aurait pour mandat d'informer les Canadiens et de réfuter, s'il y a lieu, tous ceux qui réfutent le changement climatique.

Ni James Shutiak ni moi-même ne devrions faire partie de ce groupe.

**Walter Ross, FCA**

## MOUTONS OU CHEFS DE FILE?

Pour faire suite au numéro de décembre 2009, de nouveaux éléments s'ajoutent chaque jour afin de démontrer que les données étayant la théorie de l'origine anthropique du changement climatique ne sont pas si probantes.

Selon les auteurs de l'article «La nouvelle révolution industrielle», Julie Desjardins et Alan Willis, «il existe des incertitudes et des imprécisions importantes dans la mesure des émissions de GES et dans la présentation de l'information à cet égard.

On constate généralement l'absence de systèmes d'information, de contrôles et de processus efficaces assurant une collecte de données fiables». Donc, bien que nous ne sachions pas si les données sont exactes ou fiables, nous sommes censés nous appuyer sur celles-ci par mesure de précaution.

Ceux qui font preuve d'un certain scepticisme voient s'accumuler les indices réfutant cette hystérie. Certains qualifient même de «frauduleux» les éléments présentés à l'appui du refroidissement planétaire, du réchauffement planétaire, du changement climatique ou de toute autre expression au goût du jour.

Cela a toujours été une question de contrôle, de réglementation et de taxation. On nous invite, dans le numéro de décembre, à jouer le rôle d'exécutants serviles appuyant la réglementation de tous les aspects des affaires et du quotidien afin de résoudre un problème qui a au mieux été exagéré, au pire, a été dénaturé au point de faire figure

de fraude. Des milliards de dollars sont offerts à ceux qui cèdent à l'hystérie contre pratiquement rien à ceux qui la réfutent. Notre profession devrait mener une croisade pour faire triompher la vraie science et susciter le scepticisme à l'égard de ce sujet. Nous nous présentons comme des leaders, mais nous agissons en moutons et, ce faisant, nous contribuons au problème plutôt qu'à sa résolution.

**John Annesley**

Nanaimo (Colombie-Britannique)

## TROP D'HARMONIE?

L'article de la rubrique «Fiscalité» de décembre 2009 traite d'un problème d'harmonisation. Il m'a donc semblé ironique que l'article soit accompagné d'une illustration représentant deux extraits de portées musicales tirés de compositions résolument harmoniques, soit l'ouverture du Concerto pour piano n° 2 de Saint-Saëns et l'ouverture d'un nocturne de Chopin.

Il m'aurait semblé plus approprié de présenter un extrait harmonique et un extrait dysharmonique. Une pièce dissonante d'un compositeur du XX<sup>e</sup> siècle, tel que Arnold Schoenberg, m'aurait ainsi parue plus à propos que celle de Chopin. Ce dernier se retournerait sans aucun doute dans sa tombe s'il savait qu'on l'avait associé à de la musique dissonante.

**Jonathan Farrar, CA, ARCT**

Mississauga (Ontario)

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

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

Aider vos clients à trouver la  
bonne source de financement  
peut se faire aisément.

Prix spécial pour les membres  
25 \$ seulement  
Offre d'une durée limitée

Financement

en vue

Lorsque vous conseillez des clients qui exploitent une PME, assurez-vous de leur présenter toutes les options de financement qui s'offrent à eux. La trousse **Outils d'aide au financement pour les PME** peut aider vos clients à jouer leurs meilleurs atouts en leur faisant découvrir des solutions de rechange aux sources de financement conventionnelles et en leur permettant d'être mieux préparés pour en discuter avec vous.

Vos clients y trouveront des renseignements pratiques sur les différentes structures de financement et l'élaboration d'un plan d'affaires, de même que des études de cas fondées sur des situations vécues. Le CD d'accompagnement comprend des listes de contrôle et des feuilles de travail qui aideront vos clients à analyser leurs besoins de financement et à se préparer à aborder les différentes étapes avec plus de confiance.



Commanditée par la  
Banque de développement du Canada

**CA** Comptables agréés  
du Canada

Pour commander, visitez la page  
[www.knotia.ca/boutique/financement](http://www.knotia.ca/boutique/financement) ou composez le  
1-800-268-3793 (sans frais) ou le 416-977-0748 (Toronto).

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## L'art de bien gagner sa croûte



**Copropriétaire de la boulangerie IHB à Toronto, John Rossetti ne lésine pas sur le facteur qualité.**

**J**ohn Rossetti, copropriétaire d'Italian Home Bakery (IHB), sait s'y prendre pour faire du blé. Lui et son frère Dennis ont transformé la boulangerie de quartier sise dans la «petite Italie», à Toronto, remplaçant le mode de production artisanal par un système très automatisé, rapide et à fort volume de production. Cette transition ne signifie toutefois pas rogner sur la qualité ou lever le nez sur la tradition. Certaines techniques de confection artisanale ont été conservées, comme la fermentation et le grignage manuel.

Les deux frères ont élargi leur gamme pour y inclure des produits de marque congelés. Devenue l'une des plus importantes boulangeries indépendantes du sud de l'Ontario aux chapitres de la distribution, du volume et de la pénétration du marché, IHB approvisionne des supermarchés et des restaurants, dont ceux de la principale chaîne de sous-marins de Toronto. On y confectionne près de 40 sortes de pâte et de 40 à 50 variétés de pains comme les pains neuf grains, au fromage et calabrais, ciabatta, pain français, etc.

À titre de chef des finances de l'entreprise, John Rossetti, âgé de 50 ans, surveille les finances et la gestion générale. Son frère Dennis, 49 ans, scientifique des produits alimentaires et boulanger, s'occupe de l'exploitation au jour le jour. «Je dois souvent éteindre des feux», explique John Rossetti. De fait, produire de 50 000 à 80 000 pains par jour ne va pas sans quelques pépins, à la boulangerie même, au siège social ou chez l'un des 30 distributeurs qui font la livraison quotidienne.

«Nous pourrions tout autant fabriquer des boîtes de carton que je me demanderais s'il y a une possibilité de croissance, une demande du marché et comment en profiter.» Angela Pirisi

RUTH KAPLAN

### Les travailleurs iront voir si l'herbe est plus verte ailleurs

Selon un sondage du cabinet de ressources humaines Right Management, les employeurs devraient se préparer à faire face à une brusque accélération de la rotation du personnel.

Pas moins de 60 % des employés nord-américains sondés ont l'intention de quitter leur emploi lorsque la situation économique s'améliorera cette année, et le quart des répondants développent leur réseau relationnel et mettent à jour leur CV.

Selon Douglas Matthews, président et directeur des opérations de Right Management, les employés expriment clairement leur frustration refoulée à l'égard des mesures de rationalisation qui ont été prises par les employeurs pendant la récession.

Seulement 13 % des 904 travailleurs sondés ont l'intention de conserver leur emploi actuel tout au long de 2010.

#### Cheminement

- 1988** obtient le titre de CA (en Ontario)
- 1990** devient consultant financier et conseiller auprès de IHB
- 2001** devient copropriétaire de IHB
- 2003** déménage les installations dans un local de 70 000 pieds carrés
- 2005** IHB célèbre son 50<sup>e</sup> anniversaire



## LES INCITATIFS ONT TOUJOURS LA COTE

Près de deux cabinets canadiens de CA sur trois accordent des primes ou autres incitatifs à leurs employés, selon un sondage qui a été mené l'automne dernier par l'ICCA et les ordres provinciaux. Les réponses obtenues de plus de 800 cabinets, surtout de petite et moyenne taille, révèlent aussi que les critères d'octroi des primes ont changé depuis le sondage en 2007. Le taux de rendement individuel reste un facteur de détermination des primes pour sept cabinets répondants sur dix.

L'atteinte de cibles pour les heures facturables ou le chiffre d'affaires, la rentabilité et la performance du cabinet sont des facteurs clés pour 40 % des cabinets. Le recrutement de nouveaux clients a été mentionné par le tiers des répondants, comparativement à près de 50 % en 2007. L'obtention de nouveaux mandats auprès de clients existants a été citée par 7 % des cabinets contre 15 % en 2007. Ces résultats sont tirés du sondage *Gestion d'un cabinet d'experts-comptables* (GES-CAB), une étude comparative menée tous les deux ans auprès des associés de cabinets de CA au Canada. La Partie 1 portait sur les taux de facturation, la rémunération ainsi que les avantages

sociaux. La Partie 2, prévue cet été, comparera notamment les produits, les charges et les pratiques de facturation. La Partie 3, qui sera lancée plus tard en 2010, portera sur l'informatisation.

Les propriétaires de cabinet qui veulent avoir accès aux résultats doivent participer au sondage. La participation est gratuite et les résultats ne sont ni vendus ni communiqués aux non-participants.

Paul Long est responsable, Marketing et études de marché, à l'ICCA.

### Facteurs de détermination des primes des cabinets de CA

Critères	Pourcentage des cabinets s'appuyant sur chacun des critères	
	2009	2007
Taux de rendement individuel	72 %	70 %
Performance du cabinet	47 %	49 %
Atteinte de cibles pour les heures facturables	41 %	44 %
Rentabilité	42 %	42 %
Recrutement de nouveaux clients	33 %	47 %
Obtention de nouveaux mandats auprès de clients existants	7 %	15 %
Pourcentage des cabinets versant des primes ou autres incitatifs*	65 %	66 %

\*Les totaux excèdent 100 % parce qu'il était possible de donner plus d'une réponse.  
Source : Sondage sur la gestion d'un cabinet d'experts-comptables, 2009



## EXPERTISE

### JE SUIS RÉSOLU À PERDRE MOINS DE TEMPS EN RÉUNION. COMMENT FAIRE?

**Si vous décelez, avant une réunion, des signes avant-coureurs de pertes de temps, demandez au responsable si votre présence est vraiment requise. Si c'est le cas, faites-lui quelques-unes des suggestions suivantes :**

**Tous les sujets imaginables sont à l'ordre du jour.** Si l'ordre du jour est très long ou imprécis, c'est peut-être un signe que certains sujets ne concernent pas tous les participants. Lorsque l'ordre du jour se fait trop long, les responsables devraient envisager d'organiser des réunions ciblées par sous-groupe.

**La réunion devrait durer plus d'une heure.** L'attention des participants décline souvent après 60 minutes. Il vaut donc mieux y penser à deux fois avant d'organiser une réunion de plus d'une heure. Si l'on ne peut écourter la réunion, les responsables devraient servir des collations, inclure des éléments interactifs ou donner la parole à divers intervenants pour retenir l'attention des participants.

**La liste des participants est sans fin.**

Une interminable liste de participants indique peut-être que la réunion est trop ambitieuse ou que certains participants sont invités par courtoisie. Les responsables de la réunion devraient indiquer si la présence des participants est facultative ou requise.

**Une longue présentation PowerPoint est au programme.** Une bonne part de l'information de la présentation pourrait être envoyée à l'avance, de façon à répondre aux questions lors de la réunion.

**On tient la réunion par habitude.** Les réunions périodiques peuvent devenir une simple habitude. Les responsables devraient se demander si elles sont nécessaires et s'il n'y aurait pas lieu de les espacer.

Robert Hosking est directeur principal d'OfficeTeam ([www.officeteam.com](http://www.officeteam.com)).

# #Chiffrier

**Le poids des mots** Vers la fin de l'année dernière, après que Rogers Communication et Telus eurent engagé une bataille publicitaire axée sur la vitesse et la fiabilité de leur réseau sans fil respectif, les juges se sont mis de la partie. Ce n'était pas une première.

**0** Nombre d'essais menés sur les marques de rasoirs électriques au Canada par Remington afin que ses appareils rasant de plus près que les autres. En 1991, l'entreprise a écopé d'une amende de 75 000 \$ pour ce délit.

**1** Nombre de poursuites fructueuses intentées en 1982 pour publicité mensongère contre le fabricant du lit Graham Potentializer, qui prétendait que ce lit pouvait accroître l'intelligence et guérir le syndrome de Down. «Ça marche, disait David Graham. Il suffit de mener plus de recherches pour le prouver.»

**2,3** Nombre de millions \$ versés à des œuvres de bienfaisance par Toyota Canada dans le cadre d'un règlement, après que le Bureau de la concurrence du Canada eut fait valoir que le programme de vente sans négociation de prix de l'entreprise ne permettait pas aux acheteurs d'obtenir le plus bas prix possible.



**6** Années entre la publication de la revue annuelle 1985 du Principal Group et le moment où l'ancien président, Donald Cormie, a dû payer une amende de 500 000 \$ pour informations trompeuses et pratiques commerciales déloyales.

**40** Pourcentage de contenu canadien des Sonata sorties de l'usine Hyundai de Bromont (Québec) en 1992. L'entreprise affirmait faussement que ces véhicules étaient fabriqués au Québec alors que le minimum

requis est de 50 %. Les autorités ont obligé la société Hyundai à publier un rectificatif.

**178** Nombre de magasins de vêtements pour dames Suzy Shier ayant étiqueté des vêtements pour indiquer, avec le prix soldé, un prix fictif. Le détaillant a dû payer une amende de 1 million \$ en 2003.

## Tout le monde en parle



**SEAN BOYD, CA**  
**VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL**  
**ET CHEF DE LA DIRECTION**  
**MINES AGNICO-EAGLE LIMITÉE**

**PROFIL :** L'entreprise torontoise aurifère, en affaires depuis plus de 50 ans, compte six mines (quatre au Canada, une au Mexique et une en Finlande). Elle emploie environ 3 000 personnes. Sa production d'or prévue pour 2009 se chiffre à environ 500 000 onces. Le chiffre d'affaires total de l'exercice devrait approcher les 600 millions \$ US.

**POURQUOI ON L'AIME :** Les investisseurs ont fait grimper le cours de l'or à des sommets historiques. Agnico-Eagle étend donc ses activités dans l'Arctique canadien, au Mexique et en Finlande. Brendan Wood International, basé à Toronto, a récemment attribué le prix *TopGun CFO* au directeur financier de la société, et le prix *TopGun Board* à

son conseil d'administration parmi 750 entreprises du monde entier en nomination. En janvier dernier, Sean Boyd était désigné comme l'un des 100 chefs de la direction les plus performants au monde par le *Harvard Business Review*.

**ORIGINALITÉ :** La société a récemment entrepris l'aménagement d'une mine à ciel ouvert de 40 000 hectares au Nunavut. Une fois son niveau maximum de production atteint, elle emploiera 400 personnes. Jusqu'à présent, l'entreprise y a investi 700 M\$ US, elle a construit une route toutes saisons de 110 km de Baker Lake à la mine, et a aménagé sa propre bande d'atterrissage.

**IL A DIT :** «Nous investissons dans des régions stables du monde. Notre mine LaRonde, au Québec, assure notre croissance outremer. Depuis 18 ans, nous avons payé des dividendes et n'avons jamais eu recours à des opérations de couverture ni à des ventes à terme. Depuis dix ans, le cours de notre action a grimpé de plus de 1 000 %.» *Ken Mark*

## Prenez garde aux fausses notes

Un rapport de recherche de Grant Thornton indique que les fraudes relatives aux notes de frais d'employés sont à la hausse, en raison de l'accessibilité et de l'utilisation généralisées des applications bureautiques et des ressources en ligne.

«Nous constatons un plus grand nombre de fraudes relatives aux notes de frais d'employés, commises au moyen de reçus altérés», signale Jennifer Fiddian-Green, associée au sein des services de juricomptabilité et d'enquêtes de Grant Thornton à Toronto. «Les numériseurs, les imprimantes couleur et les logiciels de retouche d'image facilitent l'altération des reçus ou même la fabrication de faux reçus qui peuvent être utilisés pour réclamer des remboursements frauduleux. Il existe même des sites Web qui permettent à quiconque de fabriquer, soi-disant à des fins ludiques, de faux reçus qui ressemblent à s'y méprendre à des vrais.»

Les soumissions répétées de la même dépense pour obtenir de nombreux remboursements, la présentation de véritables reçus se rapportant à des frais déjà compensés par une indemnité journalière, ainsi que les réclamations faites au titre d'achats de biens ou de services qui ont déjà été annulés et remboursés par le fournisseur, comptent parmi les fraudes courantes relatives aux notes de frais.

### Indices de fraude quant aux notes de frais

- L'employé vit-il au-dessus de ses moyens?
- Recevez-vous des réclamations de dépenses sans les reçus originaux ou encore sans preuve justificative?
- Les documents soumis semblent-ils avoir été altérés?
- Les rapports de dépense de l'employé sont-ils plus élevés que ceux de ses collègues occupant les mêmes fonctions?
- Avez-vous reçu des réclamations liées à des achats exceptionnels?
- L'employé soumet-il toujours ses rapports de dépense en retard?

Source : *No Free Lunch*, Grant Thornton, 2009



## Casse-tête logistique

Un sondage nord-américain indique qu'il faut envoyer pas moins de trois courriels pour organiser une réunion.

Selon le sondage mené par Tungle, une entreprise montréalaise ayant créé une application Web pour faciliter la gestion des agendas, les nombreux échanges de courriels requis pour organiser une réunion constituent l'élément le plus irritant au travail pour 30 % des répondants. Par contre, un plus grand nombre de travailleurs (40 %) trouve encore plus irritant de faire le ménage de la boîte de réception des courriels au retour des vacances.

Les répondants estiment que l'organisation de la réunion peut être plus gruge-temps que sa tenue (30 %), qu'il faut talonner les participants pour obtenir leurs disponibilités (22 %) et que la coordination des agendas prend tellement de temps que les disponibilités des participants ont le temps de changer et que tout est à recommencer (22 %).

## LES BANQUES : LA CONFIANCE RÈGNE

Huit consommateurs canadiens sur dix font confiance au système bancaire canadien, selon un sondage récent Léger Marketing mené pour PwC. Toutefois, parmi les 1 544 répondants, seulement trois sur dix croient que les banques devraient prendre de l'expansion à l'étranger.

## UNE NOUVELLE FAÇON DE PAYER

Les particuliers et les entreprises peuvent maintenant effectuer leurs versements d'impôts à l'Agence du revenu du Canada en ligne. Le nouveau service «Mon paiement» leur permet de payer leurs impôts à même leur compte bancaire d'une institution financière canadienne offrant le paiement Interac en ligne.

## PAS MÛRS POUR LA RETRAITE

Selon un sondage annuel de RBC, 32 % des Canadiens n'avaient pas encore commencé à épargner en vue de la retraite à la fin de 2009, comparativement à un Canadien sur quatre (24 %) l'année précédente. De plus, seulement 36 % disent qu'ils planifient ou qu'ils ont planifié leur retraite, contre 42 % en 2008.

## Le rôle du témoin expert

Les témoins experts jouent depuis longtemps un rôle important dans les litiges au Canada. La formation spécialisée, les compétences et l'expérience qu'ils possèdent dans un domaine particulier leur permettent d'éclairer le tribunal sur des questions techniques ou complexes, qui dépassent l'entendement du profane.

Le témoin expert, toutefois, n'est pas à l'abri de la controverse. On l'accuse parfois d'avoir livré un témoignage partial en faveur de la partie qui l'a engagé, d'avoir agi en «mercenaire». Cette préoccupation est à l'origine de modifications apportées aux règles encadrant le recours à des témoins experts et la conduite qu'ils doivent observer. Ainsi, la Nouvelle-Écosse a instauré de nouvelles règles en 2009, et l'Ontario a fait de même en janvier 2010 par suite de la révision des Règles de procédure civile de la province.

C'est dans ce contexte que le groupe Juricomptabilité de KPMG a réalisé, en 2009, un sondage sur les témoins experts auprès d'avocats canadiens, auquel ont répondu 196 personnes. Les résultats sont présentés dans le rapport *Les témoins experts au Canada — Sondage auprès des avocats plaidants en 2009*.

Le sondage révèle que ce sont les comptables, et en particulier les CA, qui sont le plus souvent appelés à produire une expertise, suivis des ingénieurs et des évaluateurs d'entreprises, la majorité de ces derniers étant aussi comptables. Les comptables sont sollicités surtout pour la quantification de dommages (77 %), l'évaluation d'une entreprise (62 %) et pour diverses questions et problèmes comptables (41 %). Environ un tiers intervient en début de litige, un tiers après la production des documents, et un tiers à une étape plus avancée de la procédure. Au bout du compte, les témoins experts ont pour fonction d'aider à ce que la justice suive son cours. Ils doivent donc agir avec circonspection, sans déborder le cadre de leurs compétences, de sorte que leur opinion constitue une preuve impartiale et indépendante.

Cet article est un abrégé. Pour consulter l'article complet, rendez-vous à [www.camagazine.com/temoinexpert](http://www.camagazine.com/temoinexpert).

Derek Rostant, CA•EJC, EEE, est associé chez KPMG LLP et premier vice-président au sein du groupe Juricomptabilité de KPMG. Il a agi comme témoin expert à maintes reprises.

## Autres générations, mêmes objectifs

Dans le milieu de travail, les différences entre les générations relèvent davantage de la perception que de la réalité, semble-t-il. Tant les baby-boomers que les membres des générations X et Y posent sur les autres générations un regard plus sévère que sur la leur, mais les trois groupes se ressemblent plus qu'ils ne le pensent.

Une étude du Conference Board du Canada, intitulée *Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace*, montre que chaque génération compte des travailleurs ayant des personnalités, des motivations professionnelles et des comportements sociaux similaires. Les travailleurs des trois générations recherchent également le respect, la souplesse, l'équité et la possibilité d'accomplir un travail intéressant et enrichissant.

Les préjugés négatifs varient selon la cohorte :

- les baby-boomers seraient moins à l'aise avec les technologies, résisteraient plus au changement et accepteraient moins bien la diversité que leurs collègues des autres générations;
- les gens de la génération X seraient cyniques, indépendants d'esprit et allergiques à toute tentative de microgestion;
- les membres de la génération Y seraient, aux dires de leurs collègues plus âgés, paresseux, difficiles à gérer et toujours disposés à quitter l'organisation à la moindre occasion.

Les employeurs se doivent de connaître ces stéréotypes,

car ceux-ci peuvent avoir une incidence négative sur le rendement au travail. Ainsi, la perception selon laquelle le groupe des baby-boomers est réticent face aux changements peut faire en sorte que les travailleurs plus jeunes hésitent à proposer de nouvelles idées. De même, l'opinion des travailleurs plus âgés sur le présumé cynisme de la génération X peut accroître les frictions dans le milieu de travail.

Pour gérer ces différences de perception entre les générations et reconnaître les similitudes intergénérationnelles, le rapport recommande : de mettre en place des programmes, politiques et pratiques respectant les désirs communs de respect, de souplesse et d'équité au travail; d'établir une culture d'inclusion afin de combattre les préjugés négatifs entre les générations; et de tirer leçon des pratiques efficaces d'autres organisations. Par exemple, L'Oréal Canada a instauré un programme de formation intergénérationnel dans le cadre duquel les employés de générations différentes se réunissent pour discuter de leurs différences et de leurs points communs.

Cet article est un abrégé. Pour consulter l'article complet, allez à [www.CAmagazine.com/generations](http://www.CAmagazine.com/generations).

Douglas Watt est directeur adjoint, efficacité organisationnelle et apprentissage au Conference Board du Canada. On peut le joindre à [watt@conferenceboard.ca](mailto:watt@conferenceboard.ca)

Prix spécial pour les membres  
25 \$ seulement  
Offre d'une durée limitée

La planification successorale peut constituer un casse-tête pour vos clients propriétaires d'entreprise. En tant que CA, vous pouvez les aider.



L'ouvrage *Outils de planification successorale pour les propriétaires d'entreprise* fournit à vos clients un cadre qui leur permettra d'établir, en collaboration avec leurs conseillers professionnels, un plan viable visant à protéger leur avenir, ainsi que celui de leur entreprise et de leur famille.

- Vingt et un chapitres faciles à lire.
- Listes de contrôle pratiques sur le CD d'accompagnement.
- Exemples de cas concrets mettant en lumière les principaux éléments que les clients doivent prendre en compte et les choix qui s'offrent à eux pour protéger leur avenir.

## Outils de planification successorale pour les propriétaires d'entreprise

Pour commander, rendez-vous à :  
[www.icca.ca/successorale](http://www.icca.ca/successorale)





## Posséder sa propre application sur le Web!

L'automne dernier, Microsoft m'a invité comme conférencier dans le cadre d'une série d'événements liés au lancement de son système d'exploitation Windows 7. Je devais entretenir des dirigeants d'entreprise des principales stratégies d'affaires adoptées par les organisations en cette fin de récession.

Lors du premier événement de la série, le chef de la direction de Microsoft, Steve Ballmer, a provoqué l'enthousiasme à l'égard du nouveau Windows 7, et a parlé des projets plus généraux de Microsoft. À propos des appareils mobiles, il a déclaré que si Apple vend autant d'applications pour le iPhone, c'est parce que le navigateur intégré au téléphone n'est pas très convivial. En effet, lorsque j'accède à Internet au moyen de mon iPhone, mon site Web affiche des polices de caractère et une mise en page du plus bel effet sur un grand moniteur, mais qui ne sont pas très efficaces sur un iPhone. Je me suis muni de ma propre application me permettant d'afficher diverses informations sur mon site. Quelque 80 000 applications sont offertes sur le site iTunes.

Lorsque j'ai commencé mes recherches, j'ai constaté que bon nombre d'artistes et de fantaisistes (et il semble que ma carrière s'oriente de plus en plus de ce côté) diffusent leur travail au moyen d'applications pour iPhone. J'ai même trouvé une application associée à Pat Boone! J'avais déjà amorcé le processus en vue d'obtenir une compatibilité accrue avec le nouveau monde des appareils sans fil en créant une version spéciale de mon site Web spécialement formatée pour petits écrans, et ce, en quelques heures.

J'ai d'abord créé un blogue au moyen du système de gestion de contenu Wordpress. J'ai ajouté ce blogue au «thème» de mon iPhone/PDA (*personal digital assistant* – assistant numérique personnel) qui permet de reformater les pages afin qu'elles s'affichent bien sur l'écran étroit d'un Blackberry ou d'un iPhone. J'ai ensuite ajouté un code sur mon site Web afin que les visiteurs qui consultent mon site au moyen d'un appareil mobile soient redirigés directement à la version de mon site pour appareil mobile. J'ai eu un peu de difficulté à intégrer la section blogue de mon site Web dans la version iPhone, jusqu'à ce que je trouve Mippin, une application géniale et gratuite qui formate automatiquement et en quel-

ques secondes le contenu d'un blogue pour qu'il s'adapte aux appareils sans fil. Si vous avez un blogue et un PDA, cette application est magique! J'avais alors une version de mon site Web adaptée aux appareils sans fil, mais il me fallait une application que les gens pourraient se procurer sur le site des applications iTunes. Un ami m'a parlé de iEveryware, un développeur d'applications californien. J'ai pu obtenir une estimation de coûts par téléphone et, en quelques heures, j'étais en voie d'obtenir ma propre application. J'avais cru que le processus de développement d'une application était réservé à quelques élus, mais il y a des milliers de développeurs sur le marché!

L'une des étapes clés du processus a consisté à m'établir comme développeur iPhone autorisé par Apple au coût de 99 \$ US. J'ai ainsi pu enregistrer le nom Futurist pour mon application et quelques noms supplémentaires pour utilisation future. Pour le moment, la situation ressemble aux premiers temps de l'enregistrement des noms de domaines.

Au moment de rédiger cet article, je participe activement aux tests quotidiens des mises à jour de l'équipe de développeurs qui finalisent mon application. Celle-ci comprend diverses vidéos, permet l'accès à des vidéos sur YouTube, l'accès à mon blogue et aux fils de discussion sur Twitter, etc. Quand vous lirez ces lignes, l'application devrait déjà être disponible en ligne au coût de 995 \$ US. Tout cela parce que j'ai entendu Steve Ballmer dire que le iPhone n'était pas un outil très convivial pour naviguer sur le Web.

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

### SOLUTIONS WEB SANS FIL

**Application «Pat Boone» :**  
[www.patboone.com](http://www.patboone.com)

**iEveryware** [www.ieveryware.com](http://www.ieveryware.com)

**Mippin** [www.mippin.com](http://www.mippin.com)

**Mon application pour iPhone** <http://itunes.apple.com/app/jim-carroll/id347008063m>

# Non, ce n'est pas la même chose.



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

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

### Cet ouvrage convivial comporte :

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

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

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

## Prêts pour les IFRS? Les futurs adoptants sont confiants

Une majorité de comptables occupant des postes de direction au sein d'entreprises qui seront tenues d'adopter les Normes internationales d'information financière (IFRS) se montrent toujours confiants quant à l'état de préparation de leur entreprise aux IFRS, selon le plus récent sondage *ICCA/RBC : Tendances conjoncturelles* (T4 2009). Ainsi, 81 % d'entre eux indiquent qu'il est «très probable» ou «plutôt probable» que leur entreprise sera prête pour le basculement en 2011.

Les répondants, qui devaient choisir l'énoncé qui décrivait le mieux où en était leur entreprise dans sa préparation aux IFRS, ont répondu «avons nommé une personne responsable de la transition» (5 %), «avons terminé le processus de formation et planifions notre passage aux IFRS» (15 %), «avons évalué l'incidence des changements à venir et commencé à former notre personnel» (19 %), «sommes en train d'évaluer l'incidence potentielle des changements à venir sur notre organisation» (26 %), et «avons commencé la transition vers les IFRS, mais ne l'avons pas encore terminée» (22 %). Sept pour cent des répondants ont indiqué que le processus de conversion était terminé.

«Il est encourageant de constater que plus de la moitié des entreprises touchées par les IFRS ont entrepris le processus de transition et qu'un certain nombre d'entre elles sont fin prêtes», de

dire Ron Salole, vice-président, Normalisation, à l'ICCA. «Malgré ces progrès, il ne faudrait pas sous-estimer le travail qu'il reste à faire.» Le pourcentage des répondants ayant indiqué que leur entreprise n'avait pas encore commencé à évaluer l'incidence du basculement a chuté, passant de 22 % au T4 de 2008 à 5 % au dernier trimestre de 2009.

Le rapport trimestriel *ICCA/RBC* s'appuie sur la compréhension des affaires qu'ont les CA occupant des postes de direction.

### Nouvelles ressources de l'ICCA pour faciliter la transition vers les IFRS

Une nouvelle publication du Conseil canadien de l'information sur la performance, *Passage aux IFRS — Communication de l'incidence du basculement*, porte sur les façons d'expliquer, dans le rapport de gestion, les effets du passage aux IFRS afin d'éviter que les investisseurs soient pris au dépourvu.

*États financiers intermédiaires de l'exercice d'adoption des IFRS*, publié par le Conseil des normes comptables, traite de certaines questions que pourrait soulever la présentation de ces états.

Le guide *Passage aux IFRS et certification*, traite des nouveaux défis qui pourraient se poser aux auditeurs, vu la complexité inhérente au passage aux IFRS.

Toutes ces publications peuvent être téléchargées gratuitement à l'adresse [www.icca.ca/IFRS](http://www.icca.ca/IFRS), votre source de confiance pour tout ce qui touche aux IFRS.

## Un projet d'IFRS fait débat au Canada

### *Instruments financiers : Coût amorti et dépréciation*

Un récent exposé-sondage de l'International Accounting Standards Board (IASB) pourrait entraîner des changements importants pour les entreprises canadiennes. La nouvelle norme en projet, *Instruments financiers : Coût amorti et dépréciation* aurait pour effet de modifier le modèle de l'information financière sur les produits pour les adoptants des IFRS ayant des actifs financiers évalués au coût amorti. Même si le modèle proposé peut sembler, au premier abord, ne concerner que les prêteurs, d'autres entités, notamment celles qui vendent des biens ou fournissent des services à

crédit, risquent de découvrir qu'il implique des modifications majeures pour leur fonctionnement et leurs rapports financiers. Compte tenu des difficultés que la norme en projet pourrait entraîner, le Conseil des normes comptables (CNC) exhorte les Canadiens à examiner l'exposé-sondage et à faire part de leurs commentaires. Le CNC organisera une table ronde au printemps pour donner la possibilité aux parties prenantes de poser des questions et d'exprimer leur avis sur le projet. Vous trouverez des précisions sur l'exposé-sondage et la table ronde sur le site Web du CNC ([www.cncanada.org](http://www.cncanada.org)). La période de commentaires prend fin le 15 juin 2010.



## De nouvelles règles permettent à plus de petits et moyens cabinets de CA d'accueillir des stagiaires

Il n'y a pas si longtemps, seuls les cabinets de CA en mesure d'offrir le nombre d'heures facturables minimum requis en audit et en certification pouvaient former des étudiants CA. En conséquence, bon nombre de petits et moyens cabinets de CA ne pouvaient former d'étudiants CA ou ne pouvaient en accueillir autant qu'ils l'auraient voulu.

Les choses ont changé. La profession a maintenant de nouvelles règles concernant l'expérience pratique admissible. Dorénavant, les étudiants qui veulent devenir CA peuvent faire leur stage dans des domaines de pratique professionnelle autres que l'audit, de même qu'au sein d'entreprises et d'organismes publics dûment agréés.

Il s'agit là de bonnes nouvelles pour les petits et moyens cabinets de CA, qui peuvent maintenant former des stagiaires dans des domaines de pratique florissants comme les missions de compilation et d'examen et la fiscalité.

Si ces étudiants souhaitent s'orienter vers l'exercice de l'expertise comptable, ils devront tout de même accumuler le nombre d'heures facturables requis, mais ils pourront le faire ultérieurement, une fois qu'ils auront été admis au sein de la profession de CA.

Les cabinets qui souhaitent accueillir des stagiaires désireux d'exercer l'expertise comptable, mais qui ne peuvent pas offrir un nombre d'heures facturables suffisant dans ce domaine peuvent aussi envisager d'embaucher des étudiants CA qui ont déjà

accumulé le nombre d'heures facturables requis en audit au sein d'un autre cabinet. Ces étudiants pourront ainsi compléter leur stage et pratiquer l'expertise comptable.

La situation économique actuelle fait en sorte qu'un certain nombre d'étudiants CA d'expérience sont disponibles et prêts à s'attaquer à de nouvelles opportunités.

### Stratégie de planification de la relève

Au cours des dix prochaines années, la planification de la relève deviendra une priorité de plus en plus pressante pour les nombreux CA de petits et moyens cabinets qui partiront à la retraite. Les nouvelles règles concernant l'expérience pratique admissible permettront de former des étudiants CA à l'interne, une stratégie que l'on devrait envisager d'intégrer à tout plan de relève viable.

Les cabinets de CA qui souhaitent explorer ces nouvelles opportunités stimulantes doivent être agréés par leur ordre provincial. Le processus d'agrément est simple, et ne requiert généralement que quelques semaines.

Veillez communiquer avec votre ordre provincial ou visiter notre site Web [www.avantageMSCA.ca](http://www.avantageMSCA.ca) pour obtenir de plus amples informations.

*Note : Ces opportunités ne sont pas encore offertes au Québec, où certains changements requis sont actuellement examinés.*

Le mois prochain, nous vous présenterons de nouvelles opportunités de formation d'étudiants CA pour les entreprises.

## Modification des Manuels de l'ICCA

Le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* a été restructuré pour refléter la mise en œuvre de la stratégie du CNC visant l'adoption de différents référentiels pour différentes catégories d'entités. Il comporte cinq parties :

**Partie I** – Normes internationales d'information financière (IFRS);

**Partie II** – Normes comptables pour les entreprises à capital fermé;

**Partie III** – Normes comptables pour les organismes sans but lucratif (à venir);

**Partie IV** – Normes comptables pour les régimes de retraite (à venir au printemps 2010);

**Partie V** – Textes du *Manuel* existant.

Les organismes sans but lucratif et les régimes de retraite appliqueront les normes de la Partie V jusqu'au terme de la procédure officielle d'adoption des nouvelles normes, après quoi elles seront éliminées progressivement. La publication de la version électronique des IFRS dans les deux langues officielles a nécessité un travail énorme. Les Services linguistiques de l'ICCA ont d'abord dû entreprendre la révision de la traduction française existante des normes qui avait été publiée par l'International Accounting Standards Board (IASB), organisme responsable de l'élaboration des

IFRS, établi à Londres. Reconnaisant leur expertise exceptionnelle, en juillet 2009, l'IASB a demandé aux Services linguistiques d'effectuer la traduction française de tous les exposés-sondages et de toutes les nouvelles normes devant être adoptées au Canada, parallèlement au travail de révision qui se poursuit. Le *Manuel de l'ICCA – Certification* a également été restructuré pour refléter l'adoption des nouvelles Normes canadiennes d'audit (NCA). Les NCA entreront en vigueur pour les audits d'états financiers des périodes closes à compter du 14 décembre 2010. Le nouveau *Manuel* se présente comme suit :

### Partie I :

• Préface;

• NCCQ 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification*;

• 36 Normes canadiennes d'audit;

• chapitres et notes d'orientation conservés (applicables aux missions autres que des audits d'états financiers).

### Partie II

• textes du *Manuel* existant.

Le *Manuel de l'ICCA – Comptabilité* et le *Manuel de l'ICCA – Certification* sont offerts en format électronique, à [www.knotia.ca](http://www.knotia.ca).

## Élargissement de l'offre d'activités de PPC en 2010

**A**près l'année éprouvante que nous venons de traverser, une reprise est prévue en 2010. Les activités de formation continue de l'ICCA peuvent vous aider à vous y préparer en vous permettant d'affiner vos compétences et

d'élargir vos connaissances ainsi que votre réseau professionnel.

«Le succès sera fonction de la volonté de faire fond sur le changement», indique Frank Colantonio, CA, directeur de la Formation continue à l'ICCA. «C'est pourquoi, en 2010, nous élargissons l'offre d'activités de formation pour y inclure de nouveaux domaines d'exercice et secteurs techniques.»

Le changement climatique, la comptabilisation et le contrôle des émissions de gaz à effet de serre ainsi que la communication de l'information sur le sujet sont au nombre des nouveaux domaines d'exercice. L'ICCA tiendra un colloque national sur ces sujets clés et offrira un cours fondamental sur le contrôle des émissions de gaz à effet de serre.

De nouveaux cours portant sur des questions très techniques sont également offerts. Frank Colantonio précise que le nouveau cours fondamental sur les prix de transfert est «sans pareil en ce

qu'il aide à élucider ce qui est devenu un processus à la fois essentiel et complexe qui nécessite une analyse et une interprétation rigoureuses de l'impact de facteurs clés, dans le cadre des activités des multinationales, afin de maximiser les stratégies d'établissement des prix.»

Pour les cabinets de services-conseils auprès des PME, l'ICCA tiendra le très apprécié Colloque national des conseillers de PME, à Ottawa au mois d'août. «Ce colloque est très couru, notamment à des fins de réseautage», explique Frank Colantonio.

«Compte tenu de tous les changements qui touchent actuellement les normes, dont les Normes canadiennes d'audit, les IFRS et, plus particulièrement, les nouvelles Normes comptables pour les entreprises à capital fermé, nous croyons que les praticiens trouveront très profitable d'avoir l'occasion de se familiariser avec le nouveau contexte normatif en compagnie de leurs confrères des quatre coins du pays.»

Nous vous invitons à prendre connaissance du catalogue de formation continue de 2010, qui sera joint au numéro d'avril de *CAMagazine*, ou à visiter notre site Web à [www.cpd.cica.ca](http://www.cpd.cica.ca). Vous y trouverez des activités de formation qui répondront à vos besoins, ainsi qu'à ceux de vos clients et de votre organisation.

## Atteignez l'élite des décideurs du monde des affaires canadien



Faites connaître votre entreprise à plus de  
78 000 lecteurs

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

## La normalisation en bref Pour rester au fait de l'actualité, allez à [www.icca.ca/abonnement](http://www.icca.ca/abonnement)

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	<b>Date de publication†</b>
Préface du Manuel de l'ICCA – Comptabilité	janvier 2010
Normes internationales d'information financière (Partie I)	janvier 2010
Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (Partie II)	décembre 2009
<b>Abrégés du CPN</b>	
CPN-175, Accords de prestations multiples générateurs de produits	le 24 décembre 2009
Modification de certains abrégés par suite de la publication du chapitre 1582, «Regroupements d'entreprises»	le 1 <sup>er</sup> février 2010
<b>Manuel de l'ICCA – Certification (Partie I)</b>	décembre 2009
Préface du Manuel de l'ICCA – Certification	
NCCQ 1, Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions d'assurance	
Normes canadiennes d'audit	
Chapitres et notes d'orientation conservés	
<b>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</b>	
Préface des normes comptables du secteur public (révisée)	décembre 2009
Chapitre SP 3510, «Recettes fiscales»	février 2010

### DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 28 février 2010)

	<b>Date limite pour commentaires</b>
<b>Comptabilité</b>	
ESI 2 Activités abandonnées	le 31 mars 2010
ES Cadre conceptuel : L'entité présentant l'information financière	le 15 avril 2010
ESI Cessation d'emploi (modifications d'IAS 19)	le 31 mars 2010
ESI Instruments financiers : Coût amorti et dépréciation	le 15 juin 2010
ESI Passifs (amélioration de l'IAS 37)	le 12 avril 2010
<b>Vérification et certification</b>	
ES Rapports sur les contrôles d'une société de services	le 16 avril 2009
<b>Secteur public</b>	
ES Modifications découlant de l'adoption des IFRS au Canada	le 19 février 2010
ES Première application des normes comptables du secteur public par les organismes publics	le 25 mars 2010

### À VENIR

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	Normes comptables pour les régimes de retraite (Partie IV)
<b>Documents de consultation</b>	Propositions du CNC et du CCSP relatives aux organismes sans but lucratif Propositions du CNVC concernant le plan stratégique 2010-2013

#### Légende

ES – Exposé-sondage  
PPR – Projet de PR

ESI – ES publié par l'IASB  
AC – Appel à commentaires

EP – Énoncé de principes  
ES 2 – Deuxième exposé-sondage

† Consulter 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.

La crise financière a ranimé le débat sur la CJV, en particulier sur l'évaluation à la valeur de marché.

Y a-t-il un problème ou tire-t-on sur le messenger?

Par Michel Magnan et Dan Thornton

# CJV : écran ou MIROIR?

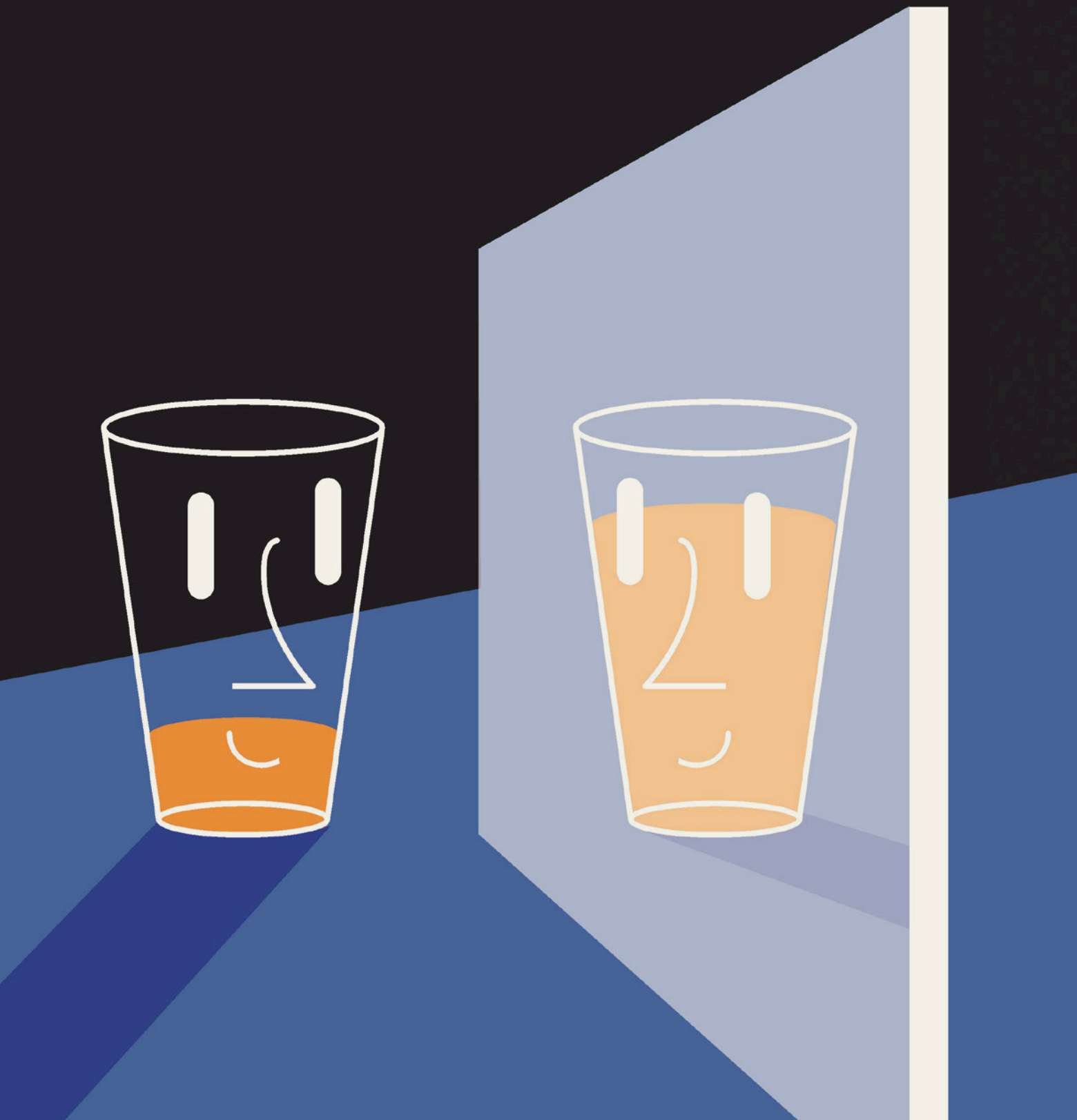
## Avant l'attribution des Jeux olympiques d'été

de 2016 à Rio de Janeiro, le site web *Intrade* offrait au public un titre qui rapporterait 100 \$ si les Jeux étaient accordés à une ville d'Amérique du Nord, et rien s'ils ne l'étaient pas. Le cours acheteur et le cours vendeur de ce titre étaient respectivement de 50,10 \$ et de 54,30 \$, ce qui reflétait une probabilité de 50 % à 54 % que les Jeux d'été aient lieu en Amérique du Nord. Les cours ont monté pendant la semaine où le président Obama s'est rendu en Scandinavie pour promouvoir la candidature de Chicago,

puis sont tombés à zéro lorsque le Comité international olympique a annoncé le choix de Rio.

Chaque jour, jusqu'à 100 000 clients d'*Intrade* s'échangent des titres promettant un paiement de 100 \$ si des événements politiques, économiques et sociaux de ce genre se produisent. On peut lire sur le site que les cours de ces titres fournissent une estimation non biaisée des probabilités de réalisation de ces événements. Si la probabilité que Chicago obtienne les Jeux olympiques avait été plus élevée que 54 %, les acheteurs auraient été plus

Illustration : GREG MABLY



nombreux que les vendeurs et ils auraient fait monter le cours jusqu'à ce que le marché s'équilibre, au niveau où le spéculateur bien informé aurait jugé d'égal intérêt l'option d'acheter et celle de vendre à découvert.

Les économistes admettent depuis longtemps que les cours d'un marché parfait produisent des estimations moins biaisées de la valeur d'une marchandise ou d'un titre que ne le ferait un expert. Au cours de la dernière décennie, les normes comptables se sont ralliées à cette vue des marchés efficients en optant pour la comptabilisation à la juste valeur (CJV). Au début, le passage graduel de la comptabilisation au coût historique (CCH) à la CJV a suscité des débats polis entre comptables, dirigeants d'entreprise, régulateurs et investisseurs sur la définition de la juste valeur et sur l'étendue de son utilisation. Mais au cours de la crise financière de 2008-2009, les théoriciens de l'économie ne pouvaient plus croire à la perfection des marchés des capitaux et les débats se sont intensifiés. La CJV



## Le débat sur la CJV va au-delà de la comptabilité et de l'information financière. Il touche à l'essence du rôle des comptables dans la société ainsi qu'aux compétences...

n'a-t-elle été que le porteur des mauvaises nouvelles, ou a-t-elle été procyclique, contribuant à la crise en plus d'en rapporter les effets?

Que faire lorsqu'il n'y a pas de cours du marché? Les normalisateurs des États-Unis ont avancé une réponse à la question en 2006 en publiant le SFAS 157, *Fair Value Measurements*, qui définissait la juste valeur comme «le prix qui serait obtenu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif dans une transaction ordonnée entre acteurs du marché à la date d'évaluation». Autrement dit, chaque fois que la CJV est requise, on utilise les prix ayant cours sur des marchés réels efficaces, sinon on simule ce que ces prix seraient si de tels marchés existaient.

Cette disposition soulève deux questions qui ont enflammé les débats au cours de la crise financière : comment peut-on être sûr, sans procéder à des enquêtes, que les marchés fonctionnent assez bien pour que l'on puisse en utiliser les cours? Et s'il n'existe pas de tels cours ou que les marchés ne fonctionnent pas assez bien pour que l'on puisse s'y fier, comment peut-on savoir si les prix simulés reflètent fidèlement les cours que produirait un marché «réel»? Après tout, le calcul de ces prix est associé à un risque moral. On peut donc s'attendre à ce que certains gestionnaires exagèrent les justes valeurs et choisissent ce qui les arrange entre la détermination des prix par référence à un marché ou par simulation.

Le SFAS 157 distingue trois catégories de justes valeurs selon le niveau de jugement ou de subjectivité qu'elles comportent. Au niveau 1, les instruments financiers sont évalués sur la base des cours d'instruments identiques sur des marchés actifs. Pour ceux qui ne sont pas cotés sur un marché actif, mais pour lesquels il existe des données d'évaluation observables, les justes valeurs de niveau 2 reflètent les cours d'instruments financiers semblables sur des marchés actifs, les cours d'instruments financiers identiques ou

semblables sur des marchés peu actifs, des données observables autres que les cours (par exemple, une interpolation entre deux cours sur une courbe des taux) ou des prix corrélés. Enfin, au niveau 3, on trouve des actifs pour lesquels il n'existe pas de marché ou qui sont si particuliers qu'il n'y a pas de biens comparables dont les prix pourraient servir de repères. Ces actifs sont évalués au moyen de modèles faisant appel à l'actualisation des flux de trésorerie ou à des portefeuilles de couverture hypothétiques, fondés sur les opinions et les appréciations d'acteurs du marché bien informés.

Dans un récent article, le normalisateur d'expérience Alex Milburn faisait observer que les marchés financiers actifs et bien régulés sont raisonnablement efficients. Toutefois, la tentation d'introduire un biais ou de faire un choix avantageux augmente vers le bas de la hiérarchie d'évaluation, surtout lorsque l'on passe du niveau 2 au niveau 3. Par exemple, le *New York Times* rapportait récemment que Wall Street flirtait avec l'idée d'un nouvel instru-

ment financier qui serait fondé sur la titrisation de l'assurance-vie. On communiquerait avec des titulaires de police en leur offrant, par exemple, 400 000 \$ par million de dollars de capital assuré pour devenir bénéficiaire de l'assurance. Les polices ainsi acquises seraient regroupées dans un portefeuille dont des tranches seraient vendues à des investisseurs qui feraient un profit si les assurés mouraient peu après l'acquisition des droits. Selon un spécialiste de la question, le principal risque serait que les sociétés pharmaceutiques découvrent un remède contre le cancer, ce qui retarderait le paiement du capital assuré et en réduirait donc la valeur actualisée. On perçoit bien que des vendeurs pourraient noircir leur état de santé, et qu'il pourrait y avoir antisélection (les assurés qui acceptent de vendre pourraient être en bonne santé). Nous avons peine à croire qu'un analyste pourrait fournir des prix simulés de niveau 3 fiables.

### Marchés en crise

Et que faire lorsque des marchés qui produiraient normalement des cours fiables de niveau 1 sont temporairement dysfonctionnels? Les économistes Franklin Allen et Elena Carletti ont proposé récemment une analyse très intéressante de cette question. Selon eux, les marchés ne fonctionnent convenablement que si les cours reflètent la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Toutefois, pendant les périodes de crise financière, comme la crise russe de 1998, qui a mené à la chute du fonds de couverture américain Long Term Capital Management, et la crise du crédit de 2008, les cours s'éloignent de la valeur sous-jacente des actifs et sont plutôt conditionnés par le montant des liquidités dont disposent les acheteurs actifs dans ces périodes. L'argent devient alors lui-même une marchandise au lieu de représenter les prix attribués aux autres marchandises. S'il y a une pénurie d'argent, l'équilibre ne peut se faire que par une chute

des prix de *tous* les titres. Les liquidités injectées par l'État agissent alors comme une marée qui soulève tous les bateaux.

La dégringolade, en 2008, des tranches cotées AAA de titres adossés à des créances hypothécaires illustre bien le phénomène. Certaines banques ont dû déprécier de quelque 30 % des tranches de créances hypothécaires de la plus haute qualité à cause de la chute du marché. Si cette chute avait été causée par la détérioration de la valeur fondamentale des créances hypothécaires en cause, il aurait fallu que le taux de défaillance soit de 38 %, ce qui serait revenu à prévoir que 76 % des ménages seraient en défaut et ne rembourseraient que 50 % du capital emprunté. La Bank of England a fait remarquer qu'une telle perspective n'était pas réaliste puisqu'aucun défaut de paiement ne s'était encore produit dans les tranches cotées AAA et que, selon elle, il ne devrait pas s'en produire, même si le marché de l'immobilier américain continuait à baisser. On a une indication supplémentaire de l'influence des liquidités sur les prix lorsque les cours de titres de nature différente se mettent à évoluer de la même façon. De tels co-mouvements ne peuvent être expliqués que par l'influence de l'argent disponible sur le marché.

Dans de telles situations, réduire aveuglément les valeurs des actifs des banques en fonction des cours peut exacerber une crise de liquidité en forçant les banques à vendre de bons actifs à bas prix pour obtenir les liquidités nécessaires au respect des ratios de solvabilité et de capitalisation réglementaires. Un nombre croissant de bons actifs se disputent des liquidités disponibles dont le montant reste le même, sinon décroît. Cela peut mener à un cercle vicieux qui

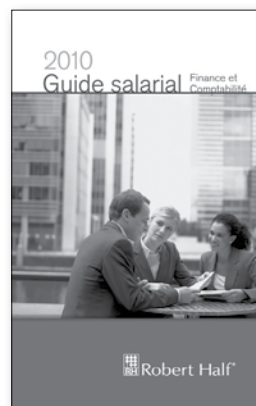
déprime encore plus les cours, et créer une contagion faisant que toutes les banques souffrent et que les liquidités manquent pour financer le fonctionnement des entreprises dans l'économie réelle.

Au moment où nous écrivons ces lignes, la solution de l'International Accounting Standards Board (IASB) consiste à comptabiliser les portefeuilles d'intermédiation bancaire, où se retrouvent les instruments gérés sur la base des revenus et dépenses qu'ils produiront jusqu'à l'échéance, à la fraction non amortie de leur coût, en ne reflétant dans le bénéfice que les pertes sur prêts prévues. Celles-ci sont évaluées en fonction des estimations des flux monétaires futurs fournies par la direction, sans tenir compte des cours d'actifs semblables sur les marchés en crise. De son côté, le Financial Accounting Standards Board semble se diriger vers l'utilisation généralisée des valeurs de marché pour les instruments financiers des banques, mais en envoyant dans les autres éléments du résultat global (AERG) les pertes subies pendant les périodes de crise des marchés, à l'exception des pertes sur prêts. Il revient ainsi au lecteur de décider du poids à accorder aux AERG.

Le problème clé à résoudre est de savoir si les prix de crise des actifs reflètent ce que rapporterait la vente de bons actifs que les banques pourraient être *forcées* de vendre pour avoir plus de liquidités, ou s'ils correspondent au désir de se débarrasser d'actifs dont les perspectives de flux de trésorerie futurs se sont détériorées. Les acheteurs de voiture d'occasion comprendront la nuance. Lorsqu'un vendeur écrit dans son annonce «doit vendre», c'est sans doute qu'il veut convaincre les lecteurs qu'il n'a pas envie de vendre sa voiture,



## En finance, le talent sera toujours votre meilleur investissement.



**Appelez-nous pour obtenir votre exemplaire GRATUIT du Guide salarial 2010.**

Accountemps, Robert Half Finance et Comptabilité et Robert Half Management Resources sont les chefs de file en dotation de personnel spécialisé en finance et comptabilité, respectivement au niveau temporaire, permanent et dans le cadre de projets de consultation.

1.800.803.8367  
accountemps.ca

1.800.474.4253  
roberthalffinance.ca

1.888.400.7474  
roberthalfmr.ca

 **Robert Half**®

mais qu'il doit le faire pour des raisons financières. Est-ce une affirmation crédible ou une ruse pour vendre un *citron*? Si le vendeur dit vrai, il doit nous fournir le dossier d'entretien de la voiture.

Les utilisateurs d'états financiers ont des besoins d'information semblables à ceux des lecteurs d'annonces de voiture d'occasion, et les intérêts des banques vont dans le même sens que ceux des vendeurs de voiture. La comptabilité peut fournir de précieuses informations aux utilisateurs, y compris les régulateurs et les législateurs, en permettant de distinguer les bons actifs des *citrons*. Les bons actifs ne méritent pas d'être ramenés à des cours déprimés si les banques ont la capacité et l'intention de les détenir assez longtemps pour récupérer leur investissement. Les *citrons*, eux, méritent d'être dévalués puisqu'ils ne rapporteront pas, même si les banques les gardent longtemps. Cela n'a rien à voir avec la persistance de l'effet de la liquidité sur les cours, ni avec l'efficacité des marchés, mais plutôt avec l'évaluation fondamentale de l'actif. Comme les

cours de l'action baissait de 2,19 \$. Les investisseurs ont donc pris les valeurs comptables de niveau 3 avec un grain de sel.

Un constat important de l'étude est que là où la gouvernance était forte, on a relevé des multiples plus élevés pour les actifs et plus bas pour les passifs, surtout aux niveaux 2 et 3. Les éléments de gouvernance pris en compte étaient l'indépendance du conseil d'administration, la présence d'un comité d'audit actif, la structure de propriété, le contrôle interne et la taille du cabinet d'audit. Les deux autres études portent sur les multiples d'évaluation en fin de trimestre. À la fin du 1<sup>er</sup> trimestre de 2008, la valeur d'une augmentation de 1 \$ de l'actif net de niveau 1 était de 0,81 \$ à 0,84 \$, et celle d'une augmentation correspondante des valeurs comptables de niveaux 2 et 3 était de 0,65 \$ à 0,77 \$. Certains multiples ont cependant connu une chute spectaculaire avec l'intensification de la crise, notamment les actifs de niveau 3, tombés à 0,28 \$ au 3<sup>e</sup> trimestre, alors que le multiple utilisé pour ces actifs dépassait à peine zéro,

	Deux études sur les fourchettes d'évaluation des multiples portant sur les trimestres de 2008			Une étude portant sur tous les trimestres de 2008
	(Dollars de cours des actions par dollar d'actifs des trois niveaux de la hiérarchie d'évaluation)			
Place dans la hiérarchie	T 1	T 2	T 3	Tous les trimestres
Niveau 1	0,81 \$ – 0,84 \$	0,64 \$ – 1,03 \$	1,01 \$	1 \$ pour les actifs, et pour les passifs
Niveau 2	0,77 \$	0,58 \$ – 0,63 \$	0,50 \$	1 \$ pour les actifs, et pour les passifs
Niveau 3	0,65 \$ – 0,71 \$	0,37 \$ – 0,42 \$	0,28 \$	0,68 \$ pour les actifs; - 2,19 \$ pour les passifs

vendeurs de voitures d'occasion, les banques ont tout intérêt à convaincre les auditeurs que leurs actifs ne sont pas des *citrons* en leur présentant des données détaillées sur la capacité financière des emprunteurs et des hypothèses plausibles sur le montant et le calendrier des rentrées futures, ainsi que sur le co-mouvement des prix de leurs actifs et de ceux d'actifs semblables sur le marché. À notre avis, il ne s'agit pas de savoir si les pertes qui ne sont pas dues à des défaillances des emprunteurs doivent faire l'objet d'une note ou être reléguées dans les AERG, mais plutôt si les chiffres sont appuyés par un audit rigoureux renforçant la plausibilité des flux de trésorerie attendus. Les premières preuves empiriques vont dans ce sens.

### Procyclicalité – premières preuves empiriques

Trois études empiriques récentes commencent à nous renseigner sur les jugements des investisseurs sur les valeurs comptables des actifs et des passifs des banques américaines lors de la crise. Au moyen de régressions transversales, les auteurs ont estimé les multiples attribués par les actionnaires aux valeurs comptables de niveaux 1, 2 et 3 pour déterminer le prix des actions des banques au cours de 2008. Le tableau ci-dessus résume les résultats.

L'une des études couvre l'ensemble de 2008 et montre que les investisseurs ont évalué en moyenne les actifs et passifs de niveaux 1 et 2 à peu près à leurs valeurs comptables. Les actifs de niveau 3 ont toutefois subi une forte décote : le cours de l'action ne reflétait en moyenne que 68 % de la valeur portée au bilan. De plus, les passifs de niveau 3 ont été évalués à plus du double de leurs valeurs comptables, de sorte que, pour chaque dollar de passifs de niveau 3, le

sauf pour les banques dont les ratios de capitalisation étaient bons et qui étaient auditées par l'un des Quatre Grands.

L'une des études, qui porte sur les petites banques cotées sur le NASDAQ, montre que le multiple pour les actifs de niveau 1 a augmenté aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres. Cela laisse entendre que les investisseurs ont pensé que les actifs avaient été trop dépréciés, donc que la comptabilité avait été légèrement procyclique en précédant, plutôt qu'en suivant, la détérioration de l'économie. Voici trois ébauches de conclusion de ces premières études :

1-Si la CJV a un effet procyclique, il ne s'est manifesté que pour les actifs de niveau 1, dévalués autant que les investisseurs le jugeaient nécessaire, sinon plus dans le cas des petites banques cotées sur le NASDAQ. Il s'agissait là d'actifs que les banques étaient susceptibles de vendre si elles avaient besoin de liquidités. Par contre, les valeurs des actifs de niveau 3 n'étaient pas assez diminuées. Pour ces actifs, la comptabilité était *en retard* sur le cycle économique. Les banques n'auraient probablement pas pu les vendre pendant la crise.

2-Les investisseurs ont généralement trouvé les valeurs comptables des actifs de niveau 3 trop élevées, surtout lorsque la crise s'est intensifiée. Cet écart reflétait probablement les délais d'application des modèles d'évaluation, l'incertitude quant à la juste valeur de ces actifs et la possibilité, pour les directions, de les surévaluer pour servir leurs propres fins.

3-La qualité des ratios de capitalisation, des auditeurs et de la gouvernance a influé sur les coefficients d'évaluation pour les actifs de niveaux 2 et 3. L'évaluation en fonction d'un modèle, y compris le modèle de l'IASB fondé sur les pertes sur prêt, est une méthode



comptable défendable dans la mesure où les auditeurs peuvent attester la crédibilité des estimations de la direction. Le cas de Lehman Brothers concorde avec les données de ces études et nos ébauches de conclusion. Au 30 novembre 2007, les trois quarts des actifs de Lehman évalués à la juste valeur l'étaient selon des données de niveau 2 ou 3 plutôt que des cours du marché. Au 31 mai 2008, cette proportion s'était accrue jusqu'à près de 82 %. Les recherches futures et la liquidation de Lehman permettront un jour d'apprécier dans quelle mesure des actifs avaient été surévalués ou transférés volontairement au niveau 2 ou 3 pour camoufler les pertes latentes et retarder les dépréciations. Nos soupçons sont renforcés par le fait que Lehman a été parmi les premiers à adopter le SFAS 157 et le SFAS 159, *Option for Fair Value Measurement*, et a mis en application les dispositions des nouvelles normes de CJV dans le 1<sup>er</sup> trimestre de 2007 sans demander à ses auditeurs de se prononcer sur la crédibilité des estimations.

#### La comptabilité et le marché : des miroirs qui se réfléchissent?

L'intégration des valeurs de marché aux bilans rend douteuse l'utilisation des états financiers pour voir si le cours des actions d'une firme est indicatif de sa valeur fondamentale ou intrinsèque. Les recherches en finance de la fin des années 1990 ont montré que la valeur et le cours sont statistiquement cointégrés. Toutefois, ils peuvent diverger pendant des périodes considérables lorsque l'acquisition de l'information est coûteuse ou que les marchés sont en crise.

Ces études laissent aussi entendre que la pertinence de l'information a deux dimensions. Lorsque le cours est une mesure brouillée de la valeur, la pertinence peut être appréciée selon la capacité du signal d'information de représenter le rendement futur plutôt que les valeurs actuelles. D'autres recherches du tournant du siècle ont soulevé, au niveau macroéconomique, la question fondamentale de l'ancrage des états financiers dans les phénomènes économiques réels.

En 2000, une étude de Norman Macintosh et de ses collègues de l'Université Queen's faisait valoir que «les bénéfices des sociétés déterminent le cours des actions, qui détermine le cours des produits dérivés, qui détermine les bénéfices des sociétés. Bref, ni le signal donné par la comptabilité, ni celui des marchés ne semblent ancrés dans la réalité externe. Chaque modèle renvoie plutôt à l'autre comme étant le seul "reflet de la réalité"». Autrement dit, au niveau macroéconomique, la comptabilité et le marché sont comme deux miroirs qui se réfléchissent l'un l'autre, chacun dépendant de l'autre, dans une dynamique circulaire où l'on ne sait pas qui détermine quoi. Cette situation peut créer des bulles dans le marché lorsque les prix se détachent des flux de trésorerie, et créer un risque systémi-



FACILITER  
FINANCER  
PROPULSER

**Nous sommes votre partenaire d'affaires. Quand une entreprise a besoin de financer un projet, nous pouvons l'aider à aller encore plus loin.**

Contactez Investissement Québec dès aujourd'hui.  
**1 866 870-0437**

Trouvez la solution financière qui convient à votre client : [WWW.INVESTQUEBEC.COM](http://WWW.INVESTQUEBEC.COM)

**IQ Investissement Québec**

FACILITER · FINANCER · PROPULSER

que lorsque les entreprises, notamment les institutions financières, s'appuient les unes sur les autres pour apprécier les justes valeurs des dérivés sans se référer à la valeur des sous-jacents.

Le cas de Lehman illustre cette analyse. Pour son dernier exercice complet avant sa faillite en 2007, Lehman a déclaré des bénéfices de 4,3 milliards \$ US. On peut présumer que les investisseurs se sont fiés à ce chiffre pour évaluer les perspectives d'avenir de Lehman et déterminer le cours de l'action. Or, une proportion significative des actifs de Lehman était constituée d'actions et de dérivés actions, et près de 50 % des actifs étaient mesurés selon la CJV. On peut donc avancer que les bénéfices de Lehman et le cours de son action étaient

le reflet l'un de l'autre. La même analyse pourrait s'appliquer à de nombreuses institutions financières frappées par la crise.

### Conséquences pour les normalisateurs et la profession

L'utilisation de la CJV s'étend au-delà des instruments financiers et des banques, se retrouvant dans des domaines comme l'évaluation des intérêts minoritaires, les réévaluations d'immobilisations selon les IFRS et la dépréciation du *goodwill*. Cette vogue de la CJV montre combien les normalisateurs se concentrent sur les besoins d'information des investisseurs, notamment les actionnaires, au détriment potentiel des autres utilisateurs des états financiers.

Chez les universitaires, le soutien accordé à la CJV repose en grande partie sur les résultats de recherche montrant que les chiffres fondés sur la CJV sont associés au cours des actions de la firme et sont donc indicateurs de sa valeur. Toutefois, des associations entre les chiffres comptables et le cours des actions ne justifient pas une adoption intégrale de la CJV, car la comptabilité est utile à bien d'autres groupes que les actionnaires et sert souvent de base à l'application de contrats de travail, d'emprunt ou de société.

Les prêteurs, par exemple, ne verraient pas d'un bon œil qu'une société emprunteuse se dote d'une politique de dividendes fondée sur des flux de trésorerie attendus mais non réalisés. À notre avis, les primes excessives payées par de nombreuses entreprises financières dans les années précédant la crise, et qui étaient souvent fondées en partie sur les bénéfices montrés par la CJV, suggèrent que la prudence devrait aussi tempérer l'enthousiasme pour la CJV dans les accords de rémunération. Bref, avec la CJV, on s'éloigne de la conception traditionnelle de la comptabilité de gérance, dans laquelle la vérifiabilité et la prudence font que les primes sont accordées sur la base des résultats réalisés et non des résultats attendus. L'émergence de la CJV pose aussi des défis aux auditeurs. La crise des marchés des capitaux a montré que les auditeurs ne peuvent se fier aveuglément aux cours. Ils doivent aller au-delà des cours et obtenir une compréhension complète de la conjoncture de marché sous-jacente dans le contexte du modèle d'affaires de l'entreprise. Si l'audit ajoute de la crédibilité aux valeurs comptables de niveaux 2 et 3, les cours ne devraient généralement avoir aucune incidence sur les portefeuilles d'intermédiation bancaire.

L'utilisation actuelle de la CJV par les régulateurs peut sans aucun doute être favorable afin que celle-ci soit plus que le simple porteur des mauvaises nouvelles. Nous croyons néanmoins que les reproches



**PROGRAMME DE TRAVAIL DYNAMIQUE**

# MISSION ACCOMPLIE

**FINI LE TEMPS PERDU**

- ✓ À COMPARER VISUELLEMENT DES QUESTIONNAIRES AFIN D'Y REPÉRER LES CHANGEMENTS APPORTÉS
- ✓ À ACTUALISER VOS PROGRAMMES DE TRAVAIL AUTREMENT QUE PAR UN SIMPLE CLIC
- ✓ À PARCOURIR DES FORMULAIRES INTERMINABLES QUI NE S'ADAPTENT AUCUNEMENT AU MANDAT À RÉALISER
- ✓ À RECOMMENCER VOS VÉRIFICATIONS SANS POUVOIR RECOURIR À L'HISTORIQUE DE VOTRE DÉMARCHÉ

Pour tous les détails sur Programme de travail dynamique, visitez le [www.tools.ca/ptd](http://www.tools.ca/ptd) | 1 800 862-5922 option 5

adressés à la CJV pendant la crise sont «bons» pour la profession comptable. Ils ont amené les normalisateurs à se demander quand la CJV est appropriée et quand on doit considérer que les cours du marché sont des indicateurs fiables des justes valeurs. Sans la crise, les comptables se seraient demandé dans l'abstrait comment la CJV devrait être modifiée en cas de dysfonctionnement des marchés. Avec la crise, ils ont dû faire face à un problème concret.

Le débat sur la CJV va au-delà de la comptabilité et de l'information financière. Il touche à l'essence du rôle des comptables dans la société ainsi qu'aux compétences et au savoir-faire qu'ils doivent posséder pour fournir des informations utiles. Les normes imposent aux comptables un fardeau qui dépasse leurs capacités et leurs connaissances actuelles. Elles ont tendance à oublier les besoins d'information des parties prenantes autres que les investisseurs.

À notre avis, les normalisateurs et les auditeurs devraient revoir de fond en comble l'application de la CJV. Lorsque des données de niveau 1 ne sont pas disponibles ou ne sont pas fiables du fait d'un dysfonctionnement des marchés, et se manifestent, par exemple, par des cours influencés par le volume des liquidités, les gestionnaires doivent lever l'opacité des actifs portés au bilan et creuser jusqu'aux valeurs sous-jacentes. Les auditeurs doivent se prononcer sur la plausibilité des projections de flux monétaires des gestionnaires. Si ceux-ci disent que les cours du marché s'écartent des valeurs intrinsèques à cause d'un manque de liquidité, un auditeur rigoureux validera cette affirmation. S'il ne peut le faire, les titres en cause sont probablement des *citrons* à ramener à leur valeur de marché.

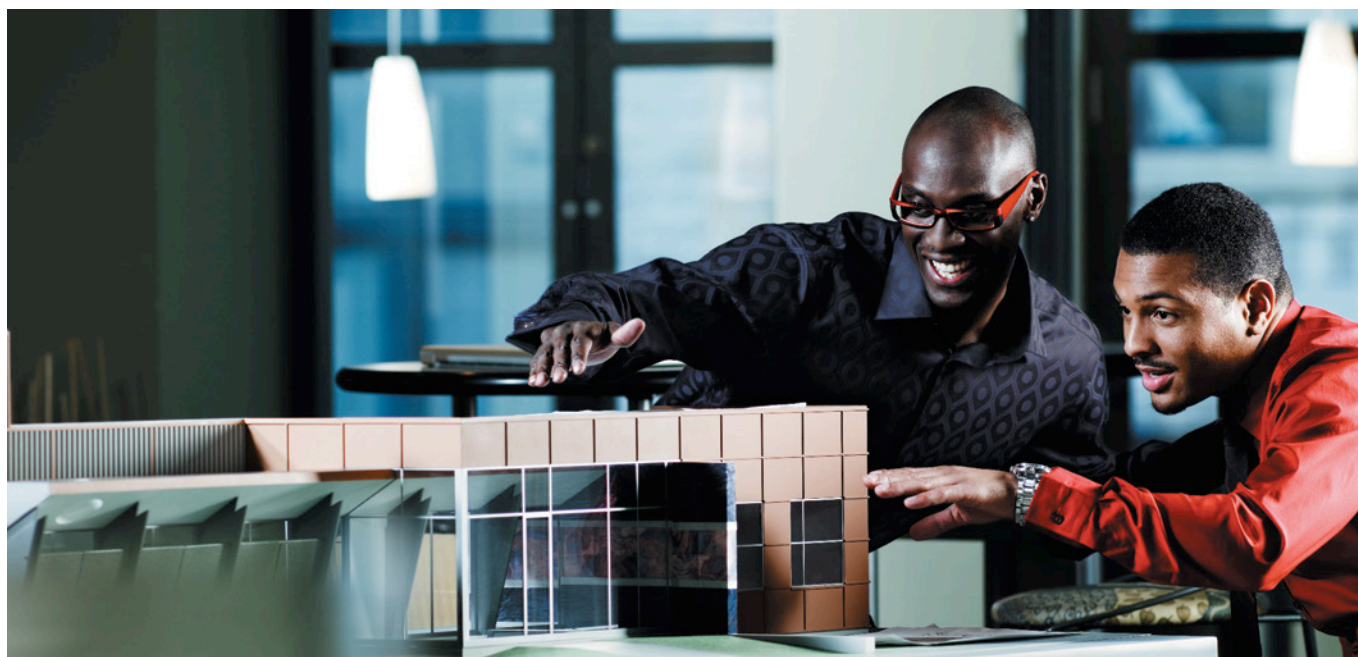
Nous encourageons les comptables à faire preuve de leadership dans le processus d'information financière et non pas jouer un rôle passif de relayeurs de valeurs de marché. Les investisseurs accordent plus de valeur aux actifs comptabilisés à la CJV lorsque l'audit et la gouvernance sont de qualité supérieure.

Les comptables peuvent ajouter de la crédibilité aux justes valeurs en faisant un audit dynamique des données de niveaux 2 et 3 et en se prononçant sur la plausibilité des justes valeurs de ces deux niveaux. S'ils hésitent à le faire pour des raisons de responsabilité professionnelle, il faudrait modifier le régime de responsabilités des auditeurs en y introduisant les exonérations appropriées. L'intervention de tiers, comme les auditeurs, peut aussi briser la dynamique circulaire des deux miroirs en mettant l'accent sur les flux de trésorerie sous-jacents aux valeurs des actifs.

La crise des marchés est une occasion exceptionnelle de gérer la transition vers une application de la CJV mieux réfléchi et mieux ancrée dans la réalité. L'avenir de la profession comptable dépend de sa capacité à gérer cette transition.

Michel Magnan, Ph.D., FCA, ASC, est titulaire de la Chaire de comptabilité Lawrence Bloomberg à l'École de gestion John Molson de l'Université Concordia, et Fellow associé, CIRANO.

Dan Thornton, Ph.D., FCA, est titulaire de la Chaire professorale de comptabilité des Comptables agréés de l'Ontario à la School of Business de l'Université Queen's, et Fellow associé, CIRANO.



VOS CLIENTS  
ONT DES PROJETS  
D'AFFAIRES.

À la Banque de développement du Canada, nous n'avons qu'une passion : les entrepreneurs. Nous leur offrons des solutions pour que leur entreprise grandisse au même rythme que leurs aspirations – beau temps, mauvais temps.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

Canada



Un sondage *CAMagazine* montre que l'expérience des étudiants CA se diversifie avec l'arrivée de candidats aux profils non traditionnels.

Par Lorie Murdoch

# Destination: CA

**Samantha Merritt, qui a 32 ans et habite à Yellowknife, aime tellement voler qu'elle a passé cinq ans à piloter de petits avions pour une société de transport aérien d'affrètement dans le Nord. Elle estime avoir desservi plus de 300 sites éloignés, et transporté un peu de tout : des motoneiges, des foreuses, des canoéistes, des bébés, un perroquet, des carcasses de caribou et même des cadavres. Pour elle, chaque mission reposait sur un équilibre délicat entre des variables comme les conditions météo et les capacités de l'appareil. De ce travail parfois difficile, mais toujours satisfaisant, elle dit : «Vous êtes seul maître à bord de votre appareil, pour le meilleur ou pour le pire.»**

*Après cinq ans à titre de pilote d'avion, Samantha Merritt, croquée ci-contre près d'un Cessna 180 et de son chien Tico, a décidé de devenir CA.*

Elle se souvient encore de l'euphorie qu'elle ressentait lorsqu'elle sillonnait l'azur, en route vers des destinations comme Port Radium ou Bathurst Inlet. «Rien n'égale la sensation de survoler un lac dans toute sa splendeur sauvage», ajoute-t-elle. Mme Merritt a toutefois décidé en 2007 qu'il était temps d'amorcer son atterrissage : «Je me

Photographe : JIRI HERMANN/KLIXPIX

**... les étudiants CA ont bien réfléchi avant d'embrasser la profession. Ils semblent tous viser la réalisation d'un équilibre parfait entre stabilité, diversité et opportunité. «Le titre de CA mène à un grand nombre de carrières [...]», affirme Jim Brown, de son bureau de Toronto.**

suis aperçue qu'à moins d'occuper un poste dans une grande société aérienne, ma situation financière serait toujours précaire. Je ne me voyais pas non plus charger des tonneaux dans un Twin Otter par -35 °C à 40 ou 50 ans.»

Elle a ainsi accepté l'emploi qu'on lui offrait chez Charles Jeffery Chartered Accountant, un petit cabinet comptable de Yellowknife. Mme Merritt aimait suivre des cours de comptabilité et en a pris d'autres une fois entrée au cabinet. Après quelques recherches, elle a choisi de devenir CA. Elle prévoit commencer ses cours à la CA School of Business (CASB) en mai et se présenter à l'EFU en 2011. Mme Merritt n'est pas la seule aspirante CA à avoir suivi un parcours aussi peu linéaire. C'est ce que révèle un sondage informel réalisé par *CAMagazine* pour brosser le portrait du candidat CA type (voir ci-après les résultats du sondage). Nous voulions voir en quoi les CA débutants d'aujourd'hui différaient de leurs homologues d'il y a 15 ou 25 ans, et en quoi ils leur ressemblaient. Notre sondage a montré que plus de 75 % de nos répondants avaient un diplôme en finance ou dans un domaine connexe, et la plupart avaient moins de 30 ans. Près de 60 % travaillaient pour les Quatre Grands et ils étaient presque autant à songer à faire carrière dans une grande organisation.

En parlant aux répondants et à d'autres étudiants, nous avons toutefois vu plusieurs profils se dessiner. Parmi les répondants, on trouvait des parents, des propriétaires de maison et un entrepreneur. Pour plusieurs d'entre eux, il s'agissait d'une deuxième carrière. Marie Alexandre-Gingras, de KPMG à Montréal, qui avait aussi répondu à notre sondage, a décidé d'apprendre l'anglais parce qu'elle avait constaté que le monde des affaires offre de meilleurs débouchés aux personnes bilingues. Elle a opté pour l'EFU en anglais parce qu'elle est déterminée à devenir une CA bilingue.

L'évolution des étudiants CA reflète en fait celle du monde qui les entoure. Comme pour bien d'autres professions, l'un des changements les plus évidents est le nombre de femmes qui veulent en faire partie. Dan Trainor, FCA, directeur général de l'Atlantic School of Chartered Accountancy, observe qu'au début des années 1980, on comptait 64 hommes pour 36 femmes qui étaient CA dans la région de l'Atlantique. Aujourd'hui, il y a pratiquement autant de femmes que d'hommes. Il en va de même pour l'Ontario et l'Ouest. Au Québec, la proportion est de 55 femmes pour 45 hommes. (Les résultats de notre sondage étaient atypiques, avec 39 femmes.)

Jim Brown, CA, directeur de la formation à l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, se sert du code vestimentaire pour décrire l'évolution du profil de l'étudiant CA : «Aujourd'hui, le CA type n'est plus un homme en costume sombre. Si certains de nos nouveaux CA se présentent en costume et cravate aux remises de permis, d'autres ont éliminé la cravate, et d'autres encore, le veston. La plupart des femmes portent à présent des tailleurs-pantalons, même si quelques-unes préfèrent les jupes ou les robes. Il y a 25 ans, il n'y avait pas autant de femmes, et rares étaient celles qui

portaient un pantalon au travail. Les vêtements foncés étaient de rigueur. À une certaine époque, les hommes n'avaient pas le droit de porter des complets marron. De nos jours, on voit un peu de tout, même des turbans et des hijabs. Notre profession est très cosmopolite. Aucun stéréotype ne peut décrire l'étudiant CA d'aujourd'hui.»

Quels que soient leurs antécédents ou leur sexe, les étudiants CA ont bien réfléchi avant d'embrasser la profession. Ils semblent tous viser la réalisation d'un équilibre parfait entre stabilité, diversité et opportunité. «Le titre de CA mène à un grand nombre de carrières. Il offre une gamme de débouchés en finance dans une foule de secteurs», affirme Jim Brown, de son bureau de Toronto. Diane Messier, FCA, vice-présidente, Formation professionnelle et relève, à l'Ordre des comptables agréés du Québec, ajoute : «Le titre de CA offre aux étudiants la diversité dont ils ont besoin sur le plan professionnel et qui correspond à celle qu'ils ont dans d'autres domaines.»

Jonathan Gallo a passé 16 ans dans les Forces canadiennes avant de décider de se réorienter en 2008. Il utilise naturellement le vocabulaire militaire pour décrire sa nouvelle carrière : «Le CA peut combler le fossé entre des éléments spécifiques, les chiffres, et des éléments stratégiques, pour aider, guider ainsi que diriger des entre-





*Le nouveau CA Stefano Picone (à gauche) a aussi lancé un site Internet pour les étudiants de la profession. Après 16 ans dans les Forces canadiennes, Jonathan Gallo (ci-dessus) est devenu CA chez PwC à Edmonton.*

PAGE DE DROITE : KEVIN KELLY; PAGE DE GAUCHE : JIMMY JEONG/KLMPX

prises. En plus de fournir une connaissance tactique approfondie des affaires, cette combinaison permet de prendre des décisions éclairées.» Originaire de Cornwall (Ont.), M. Gallo travaille chez PricewaterhouseCoopers à Edmonton depuis octobre dernier.

Stefano Picone a 27 ans, est diplômé de l'Université de Toronto, a récemment terminé son stage et vient d'obtenir son titre. Il a, lui aussi, été attiré par le caractère approfondi de la formation des CA. «J'ai toujours eu un talent d'entrepreneur», explique-t-il. «J'ai compris que pour réussir, je devais connaître à fond les rouages des entreprises, ce que permettent les études menant au titre de CA.» En septembre 2009, M. Picone a mis en ligne [www.myCAsite.com](http://www.myCAsite.com), un portail sur lequel les étudiants peuvent trouver diverses ressources.

L'un des grands atouts du titre de CA est la mobilité qu'il pro-

cure, tant au Canada que dans le monde. Ce facteur, tout comme l'horaire de travail, la rémunération et l'admissibilité des étudiants adultes au programme, a été décisif pour Samantha Merritt : «La profession de CA se démarque des autres professions comptables en raison de sa reconnaissance internationale.»

Guillaume Lafrance, qui a réussi à l'EFU en 2009, travaille au cabinet Malenfant Dallaire à Québec. Il abonde dans le même sens : «La réputation du titre de CA m'offre des débouchés partout dans le monde.» Selon Jim Brown, les perspectives de carrière à l'étranger sont excellentes pour les 58 % de répondants au sondage qui envisagent de travailler éventuellement dans un autre pays. «Les CA du Canada sont très prisés et la mobilité des CA nouvellement admis en fait des candidats idéaux pour les postes à l'étranger», dit-il.

Après le passage aux IFRS, ils seront encore plus en demande, surtout si les États-Unis décident d'adopter eux aussi les normes internationales dans cinq ou dix ans.» Bien que la mondialisation soit de bon augure pour les carrières à l'étranger, elle exerce une forte pression sur les étudiants d'aujourd'hui, qui doivent maîtriser un nombre de normes nettement plus élevé que leurs prédécesseurs d'il y a 20 ou 25 ans. «La multiplication de nouveaux instruments financiers et la mondialisation de l'économie ont rendu nécessaire

l'élaboration de normes nouvelles ou plus complexes. Pour beaucoup d'entre eux, il y a "surcharge normative", ajoute Jim Brown, précisant que la profession prend des mesures pour soutenir tous les CA à cet égard.

John Gunn, M. Ed., FCA, directeur général de la CA School of Business à Vancouver, indique également que dans le monde trépidant d'aujourd'hui, les étudiants doivent rester «branchés» en permanence. Presque toutes les tâches demandent un effort intel-

## Résultats du sondage réalisé auprès des aspirants CA

En quoi les aspirants CA d'aujourd'hui diffèrent-ils de ceux de la génération précédente? *CAMagazine* a voulu connaître la réponse à cette question.

Nous avons demandé aux étudiants, par la voie de notre bulletin électronique mensuel et de notre site Web, de communiquer avec nous s'ils souhaitaient être interviewés en vue de la rédaction d'un article. Il nous a été impossible de parler à tous ceux qui se sont montrés intéressés, mais nous leur avons envoyé un court sondage portant sur des sujets comme leurs études, leurs intérêts, leurs objectifs et leurs attentes. Nous avons reçu les réponses de 38 d'entre eux.

Les résultats ci-dessous n'ont aucune rigueur statistique, mais ils recourent à plusieurs égards les résultats d'autres études.

### Âge

De 20 à 25 ans : 82 %

De 26 à 29 ans : 11 %

30 ans et plus : 7 %

### Sexe

Homme : 61 %

Femme : 39 %

Diplôme de 1<sup>er</sup> cycle universitaire  
Administration ou domaine connexe  
à la comptabilité : 79 %

Arts : 5 %

Autres : 16 % (tourisme, comptabilité,  
gestion financière, programme «coop»  
en comptabilité, mathématiques)

Revenu attendu pour  
les cinq prochaines années

Moins de 75 000 \$ : 32 %

De 75 000 \$ à 99 000 \$ : 42 %

De 100 000 \$ à 129 000 \$ : 21 %

130 000 \$ et plus : 5 %

### Secteur d'activité :

Secteur public : 5 %

Cabinet : 26 %

Un des Quatre Grands cabinets : 59 %

OSBL : 5 %

Entreprise : 5 %

### Nombre d'heures

de travail par semaine

Moins de 40 heures : 7 %

De 40 à 50 heures : 74 %

De 51 à 59 heures : 16 %

60 heures ou plus : 3 %

### S'est présenté à l'EFU

Non : 92 %

Oui : 8 %

Comptez-vous faire carrière  
dans une grande organisation?

Oui : 58 %

Non : 42 %

Envisagez-vous de travailler  
à l'étranger?

Oui : 58 %

Non : 42 %

Communiquez-vous avec  
le bureau pendant vos vacances?

Oui : 50 %

Non : 50 %

Avez-vous effectué des déplacements  
professionnels à l'étranger  
au cours de l'année écoulée?

Oui : 18 %

Non : 82 %

Quand vous avez choisi de devenir  
CA, aviez-vous en tête la conciliation  
travail-vie?

Oui : 53 %

Non : 47 %

Pensez-vous concilier votre travail  
et votre vie personnelle de façon  
satisfaisante?

Oui : 71 %

Non : 29 %

Pratiquez-vous régulièrement  
une activité sportive?

Oui : 63 %

Non : 37 %

Participez-vous à des activités  
de bénévolat au travail?

Oui : 55 %

Non : 45 %

Faites-vous du bénévolat  
à l'extérieur de votre milieu de travail?

Oui : 50 %

Non : 50 %

Utilisez-vous Twitter?

Oui : 11 %

Non : 89 %

Utilisez-vous d'autres sites de  
réseautage social?

Oui : 89 %

Non : 11 %

Utilisez-vous un BlackBerry  
ou un appareil similaire?

Oui : 50 %

Non : 50 %



lectuel. «Certaines tâches mécaniques, comme le procédé d'audit qui consiste à refaire les additions d'un journal comptable avec une calculatrice, ne sont plus nécessaires», observe-t-il. «C'est tant mieux! Le travail est plus intéressant. Ce genre de tâches permettait toutefois de se reposer un peu l'esprit. Aujourd'hui, les étudiants n'ont plus cette possibilité.»

De nombreux étudiants admettent se sentir constamment mis à l'épreuve. «Vous avez tous les jours de nouveaux défis à relever», indique Marc Priestley, 23 ans, qui travaille à temps plein chez BDO Dunwoody, à Mississauga (Ont.) depuis janvier, et qui obtiendra son diplôme à l'Université Brock en juin prochain. «On doit composer avec les attentes différentes des collègues, des chefs de groupe, des associés et des clients. Tous ont leur propre idée de la manière et du moment de faire les choses. Il faut s'adapter continuellement.»

Les étudiants ne semblent toutefois pas s'en plaindre : «J'aime mon travail notamment parce qu'il est difficile», explique Alissa Bryden, de Rossland (C.-B.), qui travaille pour le cabinet Yule Anderson Chartered Accountants, à Castlegar, et qui compte se présenter à l'EFU cette année. «Entre la réglementation qui ne cesse de changer et les nouvelles lois adoptées par chaque nouveau gouvernement, il n'est pas facile d'être toujours au courant de tout.»

La plupart des étudiants semblent en fait ravis de travailler en mode multitâche. «Les étudiants passent facilement d'une chose à une autre. Ils se créent des réseaux et utilisent les TI constamment. L'usage du téléphone cellulaire et des textos est une seconde nature pour leur génération et ils communiquent avec les autres bien plus que nous le faisons il y a à peine dix ans», relève Diane Messier. Selon notre sondage, 89 % des répondants utilisent les sites de réseautage social et 50 % d'entre eux ont un BlackBerry ou un appareil similaire.

Tiffany Wilson, responsable des programmes de recrutement sur les campus pour Deloitte à Toronto, croit que la technologie est responsable de l'accélération du rythme au travail et ailleurs. «Je pense que la vitesse est le fil conducteur», dit-elle. «Les étudiants ont tout à portée de main et cela influe sur leurs attentes : la rapidité avec laquelle ils sont promus, trouvent un emploi, sont appelés à rencontrer des clients, etc.» Selon elle, comme les étudiants semblent peu patients, certains employeurs pourraient à tort douter de leur loyauté. Or, elle croit que les étudiants veulent faire carrière au sein d'une seule organisation et qu'ils s'attendent, de ce fait, à pouvoir communiquer avec ses dirigeants. «À mes débuts,

l'idée de parler avec les dirigeants ne m'aurait jamais effleurée», observe-t-elle. «Ils étaient bien trop occupés. Aujourd'hui, les PDG invitent les étudiants à prendre un café avec eux et les réseaux sociaux nous rendent tous beaucoup plus accessibles.»

Aussi claires que soient leurs ambitions professionnelles, les étudiants sont tout aussi déterminés à avoir une vie sociale. Cependant, la conciliation travail-vie personnelle n'a pas nécessairement le même sens pour eux que pour les générations qui les ont précédés, signale Mme Wilson. «Auparavant, cela concernait d'abord les jeunes mères retournant au travail», dit-elle. «Aujourd'hui, on parle de faire du sport, du bénévolat, du télétravail et de prendre des congés



## Accédez instantanément aux publications en ligne dont vous avez besoin

Réservée aux comptables agréés, la bibliothèque d'affaires virtuelle **CA Recherche Plus**\* de l'ICCA est une base de données en ligne accessible par abonnement annuel.

Pour 100 \$ par année, **CA Recherche Plus** vous offre :

- la version intégrale de revues et magazines d'affaires prestigieux ainsi que de nombreux rapports, dans un format permettant la recherche plein texte;
- la possibilité d'envoyer par courriel des articles susceptibles d'intéresser vos clients et vos employés, et d'être informé lorsque de nouveaux numéros de vos revues et magazines préférés sont publiés.

\*en anglais seulement

**Également offerts :**

**CA Recherche Plus—Vente et gestion, en français (50 \$ par année)**  
Texte intégral des revues et magazines d'affaires de langue française.

**Business Book Review (Résumés d'ouvrages dans le domaine des affaires — en anglais seulement) (75 \$ par année)**

Affichage en quelques minutes des résumés de plus de 700 des ouvrages importants dans le domaine des affaires.

**Nous vous invitons à faire l'essai gratuitement, pendant trois mois, de toutes les bases de données. À titre de CA, vous pourrez ensuite maintenir votre abonnement à prix spécial. Visitez le site [www.caresearchplus.com](http://www.caresearchplus.com) pour vous abonner dès aujourd'hui.**

**CA** Recherche Plus  
Votre bibliothèque financière et économique en ligne

**CA** Comptables agréés du Canada



*Jan Blades a réussi l'EFU en septembre 2009 et travaille maintenant dans un cabinet en Nouvelle-Écosse.*

sabatiques pour voyager». Les cabinets encouragent aussi leurs employés à faire du bénévolat au pays et à l'étranger. «À l'époque, il fallait démissionner si l'on voulait aller dans des endroits comme l'Afrique», ajoute Mme Wilson. «Aujourd'hui, des programmes de bénévolat, qui n'existaient pas il y a cinq ans, sont offerts au sein du cabinet.» C'est probablement en raison de ce genre d'initiatives que 71 % des répondants à notre sondage ont dit être satisfaits de la répartition de leur temps entre travail et loisirs. «Les cabinets ont fait un bel effort ces dernières années pour favoriser la conciliation travail-vie personnelle», estime Doug Guan, diplômé de la Schulich School of Business, qui travaille chez Deloitte & Touche, à Toronto. Les cabinets doivent entre autres tenir compte du fait que de plus en plus de stagiaires ont des obligations familiales. «J'ai attendu d'avoir obtenu mon titre de CA pour me marier et acheter une maison. De nombreux nouveaux CA que je rencontre lors des remises de permis l'ont fait pendant qu'ils étudiaient en vue de l'EFU!», constate John Gunn.

Père de deux jeunes enfants, Jonathan Gallo, qui a 34 ans, espère bien rattraper le temps perdu : «Un travail qui me permet de passer plus de 20 % de mon temps avec ma famille est une amélioration par rapport à ma profession antérieure.»

Jan Blades, 47 ans, n'a que des éloges à l'égard du cabinet qui l'emploie, AC Belliveau Veinotte Inc. Chartered Accountants, de Bridgewater (N.-É.), pour la compréhension dont il a fait preuve à une période compliquée de sa vie. Cette ancienne technicienne en océanographie militaire et contrôleuse d'une usine de transformation du poisson amorçait la deuxième semaine du module 1 lorsque sa sœur, venue d'Angleterre pour la visiter, a reçu un diagnostic de

maladie en phase terminale. Le cabinet lui a alors accordé un congé pour qu'elle puisse partir en Angleterre auprès de sa sœur sitôt son module 1 terminé. Elle a suivi une partie du module 2 à distance et est revenue au pays après le décès de sa sœur, sept semaines plus tard. Mme Blades ne vit plus une situation de crise, mais en tant que belle-mère et «belle-grand-mère», elle a un emploi du temps très chargé. Elle s'est présentée à l'EFU en septembre et y a réussi. «Il est normal de rencontrer des difficultés au cours de notre vie, mais on peut les surmonter si on fait preuve de diligence et de persévérance, et si on peut compter sur le soutien de notre employeur, de nos amis et des membres de notre famille.»

Dan Trainor devait avoir la même idée en tête lorsqu'il a observé que les qualités qui distinguent les étudiants CA n'ont pas changé depuis des décennies. «Ceux qui réussissent aujourd'hui ont les mêmes qualités que ceux qui les ont précédés. Ils sont organisés, disciplinés et intelligents. Ils sont prêts à travailler fort et ils ont une éthique de travail», dit-il. Une bonne éthique de travail sera très utile à Jonathan Gallo, qui entreprend le programme de la CASB et s'apprête à se joindre à une nouvelle profession. «Une telle réorientation professionnelle ressemble un peu à un saut en parachute : une fois dans le vide, inutile de revoir sa décision. Mieux vaut planifier l'atterrissage.» Voilà un conseil judicieux pour tous ceux qui se préparent à l'«atterrissage», qu'ils en soient à l'étape de l'EFU, à la fin de leur stage, sur le point d'obtenir une promotion ou encore de prendre l'avion pour occuper un poste à l'étranger.

Lorie Murdoch est rédactrice-pigiste et elle habite à Hamilton, en Ontario.



# Série fiscale Plus

Des recherches facilitées et abordables

Avec la Série fiscale Plus de l'ICCA, vous obtenez, à 25 % du prix régulier, une riche collection de documents de référence et des commentaires clairs et faisant autorité de Ernst & Young, l'un des plus importants cabinets de services-conseils au Canada.

Pour en savoir davantage ou commander : [knotia.ca/boutique/seriefiscaleplus](http://knotia.ca/boutique/seriefiscaleplus)

## Une taxe harmonisée pancanadienne?

L'adoption prochaine de la taxe de vente harmonisée par deux autres provinces laisse croire à une éventuelle uniformisation



**A**vec l'instauration d'une taxe de vente harmonisée en Ontario ainsi qu'en Colombie-Britannique le 1<sup>er</sup> juillet 2010, le principe d'une taxe à la valeur ajoutée pancanadienne pourrait un jour devenir réalité. Après le remplacement, en 1991, d'une taxe de vente fédérale vétuste et régressive par la taxe sur les produits et services (TPS), le Québec a été le premier à mettre au rancart sa taxe de vente au détail au profit de la taxe de vente du Québec (TVQ), semblable à la TPS. En 1997, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador ont adopté une taxe à la valeur ajoutée, connue sous le nom de taxe de vente harmonisée (TVH). Douze ans plus tard, l'Ontario et la Colombie-Britannique (C.-B.) ont jugé que le temps était venu d'adopter la TVH, avec certaines légères différences de nature politique.

Depuis les 18 dernières années, la TPS et ses versions

provinciales ont suscité de vifs débats politiques. Les partisans de la taxe à la valeur ajoutée font valoir ses nombreux avantages, dont les suivants :

- fondamentalement, il s'agit de la forme de taxation des ventes la plus économique et la moins rébarbative. Elle encourage l'investissement dans le secteur de la fabrication sans nuire au secteur des exportations puisqu'elle ne permet généralement pas de dissimuler la taxe de vente dans le coût des intrants du processus de fabrication ou d'exportation;
- depuis son instauration, elle demeure une source constante et stable de recettes pour le gouvernement fédéral, peu importe l'état de l'économie;
- elle a été conçue pour être une taxe simple, levée sur une assiette large et donc efficace, qui prévoit la compensation des taxes exigibles et recouvrables, de sorte que les remboursements de taxe sont versés rapidement. À cause de son assiette large, elle réduit les efforts de perception, ce qui se traduit par des coûts de perception par dollar de taxe

moins élevés que d'autres formes d'impôts indirects;

- la réduction de l'investissement actuel dans les connaissances et la formation qu'exige l'existence de multiples régimes de taxe de vente au détail entraînera des économies mesurables.

Les opposants à une telle structure avancent les arguments contraires suivants :

- l'assiette de la taxe est trop large et a une incidence défavorable sur les consommateurs;
- la structure de la taxe est imparfaite et elle pénalise injustement certains secteurs, comme celui des services financiers;
- la nature des méthodes de comptabilisation de la taxe par les inscrits, compte tenu de la possibilité d'un remboursement inapproprié de la taxe nette, a entraîné une hausse des activités frauduleuses au cours des dernières années, ce qui a réduit les efficacités inhérentes du régime alors que des demandes légitimes de remboursement sont en suspens dans l'attente d'une vérification.

En dépit du débat en cours, le climat politique actuel semble favorable à l'adoption d'un régime d'impôts indirects harmonisé avec la TPS fédérale.

Comme autre preuve des avantages d'une telle structure de taxe, ses initiateurs citent l'expérience vécue au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse ainsi qu'à Terre-Neuve-et-Labrador, où le passage à la TVH, qui n'a pas été immédiat, a entraîné un allègement général du fardeau fiscal et administratif. Comme les taxes en Ontario et en C.-B. seront assez semblables, le résultat devrait être le même. Si c'est le cas, ce sera une question de temps avant que toutes les provinces emboîtent le pas.

La théorie qui sous-tend la TVH encourage fortement son adoption par chaque province, mais un changement aussi radical dans la structure de la taxe de vente représente une dure bataille politique, si on se fie à ce qui s'est passé en Ontario et, plus particulièrement, en C.-B. Nonobstant l'aspect politique, l'expérience montre que l'adoption d'une véritable TVH dans tout le Canada, avec aussi peu de différences que politiquement possible, entraînerait un régime de taxe de vente qui serait moins coûteux, plus facile et plus efficace à gérer.

La mise en place de la TVH en Ontario et en C.-B. aura une forte incidence sur tous les inscrits au régime de la TPS au Canada et à l'étranger. Comme son application sera directement liée à la TPS existante, tous devront planifier en fonction de son entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2010.

Ils devront apporter d'importants changements aux systèmes et aux procédés et prendre en compte l'effet sur les mécanismes actuels de perception et de demande de crédits de taxe sur les intrants, l'établissement des budgets et la situation de trésorerie, les systèmes d'achat et de vente (dont les changements informatiques), la documentation des opérations, les ressources humaines, la formation, les communications externes avec les clients, etc.

Comme CA, nous serons appelés à aider à régler ces problèmes opérationnels de façon à assurer l'implantation et l'administration adéquates de cette nouvelle structure de taxe. Les commentaires qui suivent illustrent les principaux problèmes dans la mise en

place du nouveau régime. Sans être exhaustifs, ils devraient sensibiliser les inscrits au régime de la TPS à l'ampleur de la tâche, et les aider à élaborer un plan qui réponde à leurs besoins individuels.

#### Mécanismes de perception et de demande de crédits de taxe sur les intrants (CTI)

Les inscrits au régime de la TPS devraient déjà disposer de mécanismes de perception et de demande de CTI bien établis. Ce qui changera avec la TVH, c'est le taux auquel la taxe est facturée et perçue sur les ventes (composante fédérale de 5 % plus la composante provinciale de 8 % de l'Ontario ou de 7 % de la C.-B.) et le montant de TVH recouvrable sous la forme de CTI sur les achats. La plupart des montants de TVH payés donneront droit à un CTI, mais, comme pour la TVQ, des limitations partielles du CTI s'appliqueront aux achats de certains produits et services. Les systèmes de comptabilisation et de déclaration devront prévoir le traitement de ces changements de taux et de la limitation des CTI.

#### Établissement des budgets et situation de trésorerie

L'effet de l'harmonisation de la taxe de vente sur l'établissement des budgets et la situation de trésorerie dépendra de la nature des

## **La théorie qui sous-tend la TVH encourage fortement son adoption par chaque province, mais un changement aussi radical [...] représente une dure bataille politique.**

activités de l'organisation et de la mesure dans laquelle la taxe de vente au détail représentait un coût pour elle dans le passé. En ce qui a trait aux budgets, il faudra déterminer les montants de taxe de vente au détail irrécouvrables payés sur des achats effectués avant le 1<sup>er</sup> juillet 2010, comparativement aux achats effectués après cette date sur lesquels la TVH payée est entièrement ou partiellement recouvrable. Cela aura vraisemblablement une incidence sur les prix des produits/services de l'organisation après la date d'entrée en vigueur du nouveau régime.

Côté situation de trésorerie, la hausse du taux de la taxe aura une incidence négative, du fait que la taxe est versée à l'Agence du revenu du Canada avant d'être perçue auprès du client. Il pourrait cependant y avoir certaines stratégies d'atténuation si les CTI peuvent être demandés au titre de la TVH payée sur des achats avant le règlement des factures des fournisseurs.

#### Systèmes d'achat et de vente

Le lieu et la date de la vente indiquent si la taxe est applicable et à quel taux. Dans le cadre de la mise en place de la TVH, il faut donc se familiariser avec les nouvelles règles transitoires et règles sur le lieu de la fourniture en Ontario et en C.-B. pour appliquer le taux exact de la taxe, tant au cours de la période transitoire qu'après le 30 juin 2010.

La date des achats sera cruciale pour que l'organisation puisse recouvrer la TVH par opposition à une taxe de vente au détail actuellement irrécouvrable. La décision de reporter des achats par ailleurs assujettis à la taxe de vente au détail pourrait influencer de

façon significative sur les activités. Du côté des TI, des changements majeurs devront être apportés aux systèmes de facturation et des comptes débiteurs ainsi qu'aux systèmes des achats et des comptes créditeurs.

Il faudra prévoir les tables de la taxe, le matériel au point de vente et le statut fiscal des produits et services, et suivre les divers taux de la taxe ainsi que des composantes fédérale/provinciale de la TVH pour permettre le recouvrement de CTI restreints.

### Documentation des opérations

La législation actuelle sur la TPS/TVH impose des exigences de documentation assez rigoureuses. Il faudra donc modifier les factures de vente, factures d'achat, bons de commande, relevés de dépenses, etc. Il faudra aussi évaluer l'incidence de la TVH sur les contrats existants qui chevauchent la date d'entrée en vigueur du nouveau régime et déterminer s'il y a lieu d'en modifier ou clarifier le libellé. Tout nouveau contrat devrait tenir compte de la TVH.

### Ressources humaines

Les ressources humaines seront généralement appelées à participer à la mise en place du nouveau régime à plusieurs niveaux. À court terme, elles devront évaluer la nécessité d'ajouter des effectifs pour assurer le respect de l'échéancier. Il faudra aussi examiner les politiques internes pour déterminer si des changements s'imposent, en particulier en ce qui a trait à la déclaration des dépenses et des avantages taxables. On devra aussi former le personnel pour qu'il puisse comprendre et appliquer la nouvelle structure de la taxe dans les divers services. À plus long terme, les effectifs requis pourraient diminuer du fait de l'efficacité de la nouvelle taxe.

### Formation

Les taxes de vente touchent toutes les facettes de l'exploitation. Il faudra offrir une bonne formation au personnel en vue de l'harmonisation de la taxe de vente pour réduire le risque d'erreurs coûteuses, les mauvaises surprises en raison d'omissions et les problèmes au moment de la vérification.

### Communications externes

Un changement aussi important dans le régime de la taxe de vente sèmera la confusion chez les consommateurs. Pour que ceux-ci comprennent bien les changements résultant de l'harmonisation, il faudra leur communiquer des messages clairs.

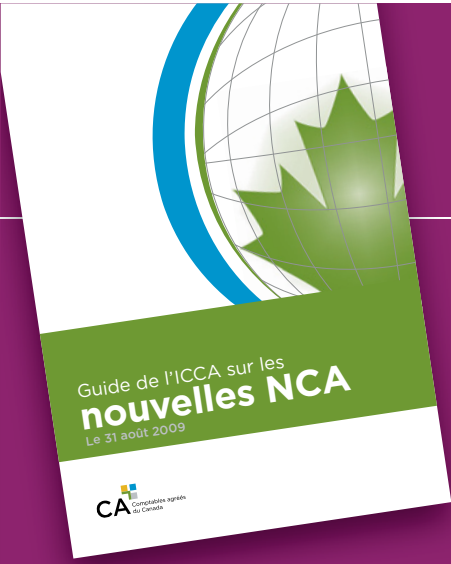
En règle générale, les clients s'attendent à une baisse des prix, étant donné que leurs fournisseurs n'auront plus à payer, sur leurs achats, la taxe de vente au détail irrécouvrable jusqu'ici incluse dans leurs prix de vente. Il faudra donc leur expliquer pourquoi il y a une baisse de prix ou non pour aider à préserver les relations avec la clientèle.

Les commentaires ci-dessus mettent en lumière les principaux problèmes qui attendent tous les inscrits au régime de la TPS dans l'application du nouveau régime, mais il y en aura bien d'autres à régler avant que les organisations soient prêtes pour l'harmonisation. Ceux-ci varieront selon l'organisation et ne ressortiront que si les efforts appropriés sont faits lors de la planification de la mise en place du nouveau régime.

Certes, il faudra du temps avant que l'harmonisation n'élimine tous les problèmes que posent les actuels régimes fédéral et provinciaux de la taxe de vente au Canada. Au cours des six à douze prochains mois, nous serons nombreux à nous demander si le jeu en vaut vraiment la chandelle. La situation se complique d'autant plus qu'un certain nombre de provinces observent le statu quo et regardent même dans la direction opposée, ce qui laisse penser qu'une taxe de vente à la valeur ajoutée nationale n'est peut-être pas pour demain, mais nous serons plus près du but qu'il y a un an.

John Drysdale, CA, est directeur chez Brendan Moore & Associates, un cabinet de consultants en taxe de vente canadienne et recouvrement à Oakville (Ontario). On peut le joindre à [jdrysdale@brendanmoore.com](mailto:jdrysdale@brendanmoore.com)

Brigitte Alepin, M. Fisc., MPA, CA, présidente de AGORA, dirige cette chronique.





**SOYEZ PRÊTS POUR  
LES NOUVELLES NORMES  
CANADIENNES D'AUDIT**

La **nouvelle norme sur le contrôle qualité**, applicable à TOUS les secteurs de l'expertise comptable, est entrée en vigueur **le 15 décembre 2009**.

Les **nouvelles Normes canadiennes d'audit**, applicables à tous les audits d'états financiers, entreront en vigueur pour les périodes closes à compter du **14 décembre 2010**.

Pour plus d'information et de l'assistance, allez à [www.icca.ca/NCA](http://www.icca.ca/NCA).





# BESOIN QU'ON VOUS INDIQUE LA VOIE À SUIVRE?

## Collection sur l'impôt fédéral version Plus

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

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

Pour en savoir plus long ou pour commander :  
[knotia.ca/boutique/CIFPLUS-CA01](http://knotia.ca/boutique/CIFPLUS-CA01)

## Bilan des réformes en matière d'audit

Même s'ils sont peu nombreux, certains signes indiquent que le nouveau contexte réglementaire a amélioré l'audit au Canada.

**L**es rapports de surveillance publiés par les autorités de réglementation sont-ils informatifs pour les sociétés cotées et les comités d'audit? Les changements apportés au cadre réglementaire ont-ils permis d'améliorer les pratiques d'audit?

Des études qui analysent l'incidence des récentes réformes en matière de surveillance des cabinets d'audit aux États-Unis et au Canada font la lumière sur ces questions. Ces réformes font suite à une vague de scandales médiatisés en matière d'information financière, et reflètent les efforts des autorités de réglementation pour rétablir la confiance des investisseurs. Par exemple, le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC), qui fait des inspections depuis 2003, «contribue à la confiance du public envers l'intégrité de l'information financière des émetteurs assujettis au Canada en favorisant une vérification indépendante de haute qualité».

La réalisation d'audits rigoureux repose sur la motivation des auditeurs à empêcher les dirigeants d'abuser de leur pouvoir discrétionnaire en matière de choix des méthodes comptables et d'estimations<sup>1</sup>. Jere R. Francis se penche sur les théories et recherches antérieures selon lesquelles les ca-

binets d'expertise comptable fournissent des audits de haute qualité pour protéger leur réputation, et éviter d'être pris au piège dans des litiges potentiellement ruineux<sup>2</sup>. Toutefois, Mark DeFond signale que les institutions de surveillance de la profession de divers pays, comme le CCRC au Canada et le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) aux États-Unis, jouent aussi un rôle important dans la motivation des cabinets d'audit, ce qui a une incidence sur les états financiers des clients<sup>3</sup>. Les règles de la profession canadienne découlent encore principalement de son autoréglementation, alors qu'aux États-Unis, les audits des sociétés cotées font depuis peu l'objet d'une surveillance gouvernementale.

Bien que le CCRC ait apparemment réalisé des progrès quant à l'amélioration du processus d'audit des missions relatives aux états financiers des sociétés cotées, certains commentateurs soutiennent que sa surveillance perd en efficacité du fait que les résultats de ses inspections ne sont pas publiés sur une base individuelle, par cabinet<sup>4</sup>.

Au lieu d'identifier les cabinets d'audit dans ses rapports publics, le CCRC ne commente que leur performance collective. Ainsi, dans son rapport initial sur l'état de la profession d'auditeur [de vérificateur] au Canada, qui portait strictement sur les quatre plus grands cabinets comptables,

le CCRC concluait que même s'il n'existait aucun problème systémique quant à la qualité des vérifications externes effectuées par ces cabinets, ceux-ci pourraient améliorer leurs services de certification de plusieurs façons. Or, ce type d'information n'aide pas les utilisateurs à évaluer la qualité des audits effectués par l'un ou l'autre des quatre grands cabinets.

«Les cabinets prennent nos inspections au sérieux. Tant que nous constatons des améliorations, nous ne voyons pas la nécessité [de faire rapport à l'échelle des cabinets]», déclare Brian Hunt, directeur général du CCRC. À l'opposé, Steve Salterio, chercheur réputé en comptabilité de l'école de commerce de l'Université Queen's, réclame des informations plus détaillées : «Le rapport est trop général. Il faut relier les informations fournies aux cabinets concernés. [...] Mettre tout le monde dans le même sac n'est d'aucune utilité.» De même, l'Institut Fraser encourage aussi le CCRC à diffuser ses constatations par cabinet

### Une transparence accrue

Informations communiquées au public	CCRC	PCAOB	Contrôle par les pairs aux États-Unis	Informatif?
Déficiences liées à la réalisation de la mission	NON	OUI	OUI	NON
Déficiences du contrôle de la qualité	NON	NON	OUI	OUI
Évaluation globale	NON	NON	OUI	OUI

Au Canada, le CCRC a entrepris la surveillance des audits des sociétés cotées en 2003. Aux États-Unis, les inspections du PCAOB ont remplacé, en 2004, le contrôle par les pairs aux fins de la surveillance des cabinets qui réalisent les audits des sociétés cotées. Nous nous appuyons sur les recherches de Lennox et Pittman (2009) pour évaluer si les informations rendues publiques par ces institutions de surveillance sont informatives ou non.



d'audit afin que les intervenants du marché puissent mieux évaluer la qualité des audits<sup>6</sup>. Aux États-Unis, en net contraste par rapport au Canada, le PCAOB démontre une plus grande transparence quant aux résultats de ses inspections en rendant publiques des parties de ses bulletins d'inspection sur chaque cabinet. Toutefois, des recherches récentes laissent entendre que les intervenants des marchés financiers américains ne jugent pas que ces informations sur la performance de cabinets d'audit particuliers soient instructives.

En 2002, l'une des principales dispositions de la Loi Sarbanes-Oxley (SOX) créait le PCAOB pour qu'il effectue des inspections périodiques des cabinets qui audient les sociétés cotées américaines, mettant ainsi un terme à 25 ans d'autoréglementation professionnelle appliquée par l'entremise du contrôle par les pairs. Dans cette structure institutionnelle, la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis continue de surveiller les sociétés cotées, tandis que le PCAOB surveille les cabinets d'audit. Clive Lennox et Jeffrey Pittman analysent, sur le plan de la pertinence de l'information, les incidences de ce changement de réglementation de la surveillance des cabinets d'audit<sup>7</sup>. Ils soutiennent que les rapports d'inspection du PCAOB n'influent pas sur l'évolution des parts de marché détenues par les cabinets d'audit, ce qui implique que les sociétés cotées ne tiennent pas compte de cette information lorsqu'elles choisissent un auditeur. En d'autres termes, Lennox et Pittman ne trouvent aucun élément indiquant que les sociétés cotées auraient tendance à choisir ou à rejeter des cabinets sur la foi des rapports d'inspection favorables (ou défavorables) du PCAOB. Un fait étonnant, compte tenu que les comités d'audit insistent habituellement pour examiner les rapports sur la qualité des cabinets d'audit avant de choisir un auditeur<sup>8</sup>.

Les conclusions de Lennox et Pittman contrastent avec celles des recherches antérieures selon lesquelles l'ancien programme de contrôle par les pairs, que l'American Institute of Certified Public Accountants a abandonné pour les sociétés cotées lorsque le PCAOB a entrepris ses inspections en 2004, était jugé informatif par les clients des cabinets d'audit<sup>9</sup>. Même si le programme a longtemps fait l'objet de critiques au chapitre de l'indépendance, les clients considèrent que les rapports de contrôle par les pairs sont des indicateurs fiables de la qualité des cabinets d'audit<sup>10</sup>. Par conséquent, Lennox et Pittman ont poursuivi leur analyse pour déterminer quelles informations sont considérées comme informatives dans le cadre de l'ancien système de contrôle par les pairs. Leurs recherches indiquent que les clients considèrent favorablement les rapports de contrôle par les pairs car ils fournissent une opinion générale sur la qualité du cabinet d'audit et comprennent une évaluation de ses systèmes de contrôle de la qualité. Or, les informations du PCAOB ne couvrent aucune de ces questions, ce qui, supposent les auteurs, explique en partie pourquoi ses rapports ne sont pas utiles aux fins des décisions des sociétés cotées quant au choix d'un auditeur.

En résumé, selon les recherches menées au sujet de l'autoréglementation soumise au contrôle par les pairs, les rapports d'inspection du PCAOB ne fournissent pas les informations auxquelles les clients accordent de l'importance. Cette constatation cadre avec la position qu'exprimait J. Michael Cook, ancien président du conseil de Deloitte, dans *CFOMagazine*, en 2007 : «Je crois que le processus

[des inspections du PCAOB] repose sur de bonnes intentions et qu'il est utile et constructif, mais actuellement, il ne produit pas le type de résultats qu'il devrait produire pour les gens qui utilisent ces résultats et tentent d'en comprendre la signification.»

Dans le même ordre d'idées, Joah Hodowanitz et Steven Solieri critiquent le manque de transparence des rapports du PCAOB : «Compte tenu de l'importance que l'on accorde actuellement à la publication d'une information complète par les sociétés cotées, l'utilisation d'une clause de confidentialité inspire peu confiance aux investisseurs envers le PCAOB en tant que nouveau chien de garde de la profession d'auditeur<sup>11</sup>.»

Les informations partielles rendues publiques dans les rapports du PCAOB sont celles qui sont exigées en vertu de l'article 104 de la Loi SOX, qui stipule par ailleurs que les défaillances des systèmes de contrôle de la qualité ne doivent pas être publiées, à moins que le cabinet d'audit ne néglige de les corriger dans les douze mois de la publication du rapport d'inspection. L'absence d'information sur les systèmes de contrôle de la qualité des cabinets d'audit a provoqué des appels à plus de transparence. Par exemple, John Coates soutient que «les sociétés clientes ne seront pas au courant des critiques [à l'égard des systèmes de contrôle de la qualité] et ne

## Aux États-Unis, le PCAOB démontre une plus grande transparence [...] en rendant publiques des parties de ses bulletins d'inscription sur chaque cabinet...

pourront donc pas réagir en conséquence. Il serait approprié que le PCAOB fournisse davantage d'informations<sup>12</sup>.»

Même si le PCAOB était censé améliorer la transparence, Lennox et Pittman concluent que le nouveau régime permet d'obtenir moins d'informations sur la qualité des cabinets d'audit que l'ancien. En fait, leur analyse indique que la valeur informative des rapports de contrôle par les pairs découlait de constatations que les inspecteurs du PCAOB ne rendent pas publiques.

Ces recherches pourraient avoir des incidences sur les politiques des autorités de réglementation canadiennes puisque l'argument selon lequel les rapports d'inspection établis par le CCRC manquent de transparence ne tient pas compte du fait que les informations plus détaillées fournies dans le cadre du processus d'inspection du PCAOB renseignent peu les marchés financiers. En effet, les sociétés cotées américaines semblent ne pas tenir compte de ce type d'informations dans leur choix d'un cabinet d'audit.

Malgré la difficulté de justifier l'imposition de politiques d'orientation à cette étape initiale (tant le CCRC que le PCAOB sont de jeunes instances), pour le CCRC, la meilleure façon d'accroître la transparence serait de suivre le format de présentation de l'ancien programme américain de contrôle par les pairs, qui a été remplacé par les inspections du PCAOB (voir le tableau à la page 38). Cela supposerait de rendre publics les problèmes relevés dans chaque cabinet d'audit quant au contrôle de la qualité et d'évaluer le niveau général de la qualité des audits du cabinet, revêtant par exemple la forme d'une opinion non modifiée, d'une opinion modifiée ou d'une opinion défavorable.

En comparaison, la partie publique des rapports d'inspection du PCAOB diffère des rapports de contrôle par les pairs. Étroitement axée sur les faiblesses des missions, elle ne fait toutefois pas état des déficiences du contrôle de la qualité, ni ne comprend d'évaluation globale. Il reste que le format de présentation de l'information par le PCAOB est prescrit dans la Loi SOX, et les inspecteurs doivent s'assurer que les informations qu'ils publient sur la performance d'un cabinet d'audit sont conformes à cette loi. Le fait que les recherches montrent que les rapports du PCAOB ont une valeur informative limitée ne signifie pas nécessairement que ses inspections ne rehaussent pas la qualité des audits. Bien qu'il n'y ait aucune preuve empirique à ce jour à cet égard, DeFond souligne que le PCAOB peut miser sur l'imposition de normes plus strictes et de pénalités plus sévères pour inciter les cabinets à améliorer leurs audits avant une visite de l'un de ses inspecteurs. Outre ses propres procédures disciplinaires, le PCAOB peut informer la SEC d'une faute commise par un auditeur ou informer le ministère américain de la Justice d'infractions criminelles potentielles. Des recherches antérieures indiquent que le fait de tenir des auditeurs responsables, sur le plan civil ou criminel, d'une performance déficiente a une incidence sur leur motivation à réaliser des audits de meilleure qualité (voir par exemple l'étude de Omrane Guedhami et Pittman<sup>13</sup>). Renforçant l'idée que ses inspections visent à jouer un rôle correctif, le PCAOB maintient que son objectif premier est de «promouvoir des améliorations continues de la qualité des audits réalisés par des cabinets inscrits<sup>14</sup>».

Un autre aspect positif possible du processus d'inspection du PCAOB est que les cabinets d'audit ne peuvent choisir leurs propres inspecteurs, ce qui peut contribuer à une objectivité accrue. En fait, à l'appui des lourdes critiques formulées à l'égard de l'ancien système de contrôle par les pairs, Lennox et Pittman constatent que les cabinets d'audit avaient tendance à profiter de leur pouvoir discrétionnaire en choisissant des «inspecteurs» plutôt permissifs, ce qui était acceptable dans l'ancien système. En somme, les cabinets d'audit étaient plus susceptibles de changer d'inspecteur lorsque l'inspecteur attitré déposait un rapport défavorable.

Le CCRC a également misé sur les sanctions pour renforcer les pratiques en matière d'audit au Canada. Par exemple, il a récemment interdit à sept cabinets d'audit d'accepter des sociétés cotées comme nouveaux clients jusqu'à ce que ses recommandations aient été appliquées, et un autre cabinet s'est vu retirer la qualité de sa participation pour ne pas s'être conformé aux normes du CCRC. Par ailleurs, certains associés de cabinets de toutes tailles conviennent que le CCRC a contribué à améliorer la qualité des audits au pays<sup>15</sup>. Par contre, certains cabinets de petite taille n'auditent plus les comptes des sociétés cotées pour éviter le fardeau accru imposé par le CCRC en matière de réglementation, y compris les frais et les exigences de l'inscription<sup>16</sup>. Même si les preuves à l'appui de ces conclusions restent minces, certains signes indiquent que le nouveau cadre réglementaire a renforcé l'audit au Canada, bien que les rapports du CCRC ne fournissent pas d'informations sur la performance individuelle des cabinets. Toutefois, une étude récente sur les institutions réglementaires aux États-Unis indique que les participants des marchés financiers ne tiennent pas compte des rapports d'inspection du type de ceux du PCAOB.

Clive Lennox, Ph.D., est professeur à la Nanyang Technological University, et Jeffrey Pittman, Ph.D., CA, CMA, est professeur à l'Université Memorial de Terre-Neuve.

Christine Wiedman, Ph.D., FCA, est professeure agrégée à la School of Accounting and Finance à l'Université de Waterloo, et elle dirige cette rubrique.

## Références

- 1 R. Watts et J. Zimmerman, *Positive Accounting Theory*, Prentice-Hall, 1986.
- 2 J.R. Francis, «What do we know about audit quality?», *The British Accounting Review*, 36 (2004), p. 345 à 368.
- 3 M. DeFond, «How should the auditors be audited? Comparing the PCAOB inspections with the AICPA peer reviews», *Journal of Accounting and Economics*, à paraître.
- 4 J. Middlemiss, «CCRC : Cinq ans déjà», *CAMagazine*, vol. 141, n° 5, (juin-juillet 2008), p. 20 à 25.
- 5 D. Moulton, «Lack of CPAB specifics on firms bothers Salterio», *The Bottom Line*, 25, p. 1 et 2.
- 6 A.C. Pritchard et P. Puri, *The regulation of public auditing in Canada and the United States: Self-regulation or government regulation?*, Institut Fraser, février 2006, p. 1 à 43.

## Le CCRC a également misé sur les sanctions [...] II

### a récemment interdit à sept cabinets d'audit d'accepter des sociétés cotées comme nouveaux clients...

- 7 C. Lennox et J. A. Pittman, «Auditing the auditors: Evidence on the recent reforms to the external monitoring of audit firms», *Journal of Accounting and Economics*, à paraître.
- 8 P. Woodlock et G. Claypool, «Your audit committee: How to cope with the end of the 'rubber stamp' era», *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 12 (2001), p. 27 à 39.
- 9 G. Hilary et C. Lennox, «The credibility of self-regulation: Evidence from the accounting profession's peer review program», *Journal of Accounting and Economics*, 40 (2005), p. 211 à 229.
- 10 Le Public Oversight Board (*The road to reform: A white paper from the public oversight board on legislation to create a new private sector regulatory structure for the accounting profession*, 2002, p. 22 et 23).
- 11 J. Hodowanitz et S.A. Solieri, «Guarding the guardians», *Strategic Finance*, août 2005, p. 47 à 53.
- 12 J.C. Coates, «The goals and promise of the Sarbanes-Oxley Act», *Journal of Economic Perspectives*, 21 (2007), p. 91 à 116.
- 13 O. Guedhami et J. A. Pittman, «Ownership concentration in privatized firms: The role of disclosure standards, auditor choice, and auditing infrastructure», *Journal of Accounting Research*, 44 (2006), p. 889 à 929.
- 14 Public Company Accounting Oversight Board, *Annual Report*, PCAOB, Washington, DC, 2008.
- 15 J. Lorinc, «L'après-Enron», *CAMagazine*, vol. 135 n°10 (décembre 2002), p. 22 à 28.
- 16 Y. Barcelo, «Le blues de la surnormalisation», *CAMagazine*, vol. 140 n°2 (mars 2007) p. 22 à 28; M. Gibbins et K. Jamal, «La gestion a-t-elle changé?», *CAMagazine*, vol.139 n°6, (août 2006), p. 43, 44 et 47.

# Les indicateurs de performance

Au sein d'une organisation, les indicateurs de performance visent à mesurer l'apport du service de vérification interne

La vérification interne est une fonction stratégique et reconnue au sein des organisations publiques et privées. Le mandat du service de vérification interne est d'appuyer les dirigeants et les membres du comité de vérification dans l'exercice de leur rôle afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs, de l'amélioration des pratiques de gestion, de la performance ainsi que de la mise en place de contrôles pour réduire les risques. Il importe donc que le service de vérification interne soit doté d'une structure bien établie afin de pouvoir répondre à ces préoccupations. Les indicateurs de performance constituent un facteur de succès de ce service.

Les indicateurs suivants sont tirés d'un guide élaboré en 1999 par le Forum des responsables de la vérification interne (FRVI) au sein de la fonction publique québécoise ([www.frvi.gouv.qc.ca](http://www.frvi.gouv.qc.ca)).

J'ai participé à la création de ce guide en tant que membre du comité d'élaboration du FRVI. Par ailleurs, mes propos visent à communiquer mon expérience dans l'utilisation de ces indicateurs au sein de mon organisation depuis dix ans.

## Pourquoi mesurer?

Les vérificateurs internes recommandent souvent que les clients disposent d'indicateurs et de cibles pour assurer un suivi adéquat de leurs opérations. Toutefois, qu'en est-il sur le plan de la vérification interne?

La mesure de la performance au moyen d'indicateurs, constitue, à mon avis, une très bonne pratique pour évaluer régulièrement la valeur ajoutée et le professionnalisme des vérificateurs internes dans leurs relations avec les dirigeants, les membres du comité de vérification et les gestionnaires qui font l'objet d'une vérification. De plus, cette approche permet de s'entendre, avec le personnel, sur les objectifs et les cibles à atteindre. Enfin, plusieurs indicateurs sont conformes aux exigences des normes professionnelles en matière de vérification interne.

## Les conditions préalables

Afin de fournir des informations sur les indicateurs, on doit disposer de systèmes de compilation. Les vérificateurs internes doivent donc :

- effectuer une planification annuelle des mandats à réaliser;
- disposer d'un système de compilation d'heures consacrées à la réalisation de mandats;
- procéder annuellement à un ou des mandats de suivi des recommandations de rapports antérieurs;
- demander des plans d'action après le dépôt des rapports de vérification;
- déterminer les coûts directs et indirects;
- déterminer, au début des mandats, un budget de temps pour réaliser le mandat et un échéancier;
- compiler les jours annuels de formation de chaque vérificateur interne;
- disposer d'un questionnaire pour solliciter l'opinion des clients qui font l'objet d'une vérification ainsi que celle de la haute direction sur la conduite et les résultats des travaux.

Les indicateurs de performance utilisés se regroupent en deux catégories : quantitatifs et qualitatifs.



## Les indicateurs quantitatifs

On compte douze indicateurs quantitatifs qui visent à mesurer l'incidence sur l'organisation, sur la gestion interne ainsi que sur les résultats atteints. Certains indicateurs sont mesurés après chaque mandat de vérification; d'autres le sont à intervalles réguliers.

On établit des objectifs en concertation avec les dirigeants, les membres du comité de vérification et le personnel de la vérification interne. Les résultats de la mesure se reflètent dans le rapport annuel de gestion portant sur les activités de vérification interne, et ils font surtout l'objet d'échanges très intéressants avec les autorités et les membres du comité de vérification.

### 1-Respect de la planification initiale

Cet indicateur mesure la proportion des activités de vérification interne réalisées par rapport à celles prévues lors de la planification initiale. Il se fonde sur la réalisation de la planification, en accord avec la direction et les membres du comité de vérification. Cette planification découle en bonne partie de l'évaluation des risques

de l'organisation, d'une part, et des préoccupations de la haute direction et du comité de vérification d'autre part. Les membres du comité de vérification et le dirigeant s'assurent ainsi que la vérification interne se concentre sur les dossiers convenus et à valeur ajoutée pour l'organisation, notamment ceux comportant des risques importants.

Quatre fois l'an, le service de la vérification interne effectue une reddition de comptes auprès du comité de vérification. L'objectif de réussite est fixé à 80 %. Même si on réserve du temps pour les mandats ad hoc, il arrive régulièrement que des mandats importants et imprévus impliquent le report d'autres mandats. Toutefois, on tient compte de ces mandats retardés dans la planification de l'année suivante.

### 2-Temps consacré aux travaux de vérification

Il évalue le temps consacré aux activités de vérification interne (mandats de vérification, mandats ad hoc et service-conseil) par rapport à l'ensemble des activités du service.

## Indicateurs quantitatifs de performance en vérification interne

NOM	PORTÉE	OBJECTIF VISÉ
1. Respect de la planification initiale	Mesurer la proportion des activités de vérification interne réalisées par rapport à celles prévues à la planification initiale et entérinées par la direction.	Réaliser plus de 80 % des mandats prévus à la planification initiale.
2. Temps consacré aux travaux de vérification	Évaluer le temps consacré aux activités de vérification interne (mandats de vérification, mandats ad hoc et service-conseil) par rapport à l'ensemble des activités du service.	Consacrer 80 % et plus des jours de travail disponibles aux travaux de vérification.
3. Temps consacré aux demandes ad hoc par rapport aux travaux de vérification	Apprécier le niveau d'intérêt de la fonction vérification interne auprès des gestionnaires de l'organisation quant à certains besoins spécifiques.	Consacrer un maximum de 20 % du temps des travaux de vérification aux demandes ad hoc.
4. Recommandations de mises en application (totale ou partielle)	Déterminer le niveau de la mise en application des recommandations des rapports de vérification interne.	Mettre en application (totale ou partielle) 80 % des recommandations.
5. Délai prévu d'implantation des recommandations	Mesurer la portée et la faisabilité des recommandations des rapports de vérification interne.	0-6 mois (20 %) 6-12 mois (50 %) 1-2 ans (25 %) 2 ans et plus (5 %)
6. Avantages monétaires potentiels des recommandations	Mesurer l'économie monétaire récurrente ou non liée à un gain de productivité, à une réduction ou à un abandon d'activités.	Réaliser au moins une économie sur une période de trois ans (le cas échéant).
7. Coût horaire de la fonction vérification interne	Déterminer le coût de réalisation de l'activité de vérification interne par heure d'intervention.	Inférieur au marché.
8. Respect des budgets de temps par mandat terminé	Vérifier si les budgets de temps alloués à la réalisation du mandat de vérification interne ont été respectés.	100 % (écart autorisé pouvant atteindre un maximum de 10 %).
9. Respect des échéanciers par mandat terminé	Évaluer le respect de l'échéancier de transmission du projet de rapport aux clients qui font l'objet d'une vérification.	100 % (écart autorisé pouvant atteindre un maximum de cinq jours).
10. Ressources en vérification interne	Déterminer l'importance relative des ressources consacrées à la fonction vérification interne par l'organisation.	Ressource suffisante selon la taille et la nature de l'organisation.
11. Délai de diffusion du projet de rapport de vérification	Évaluer le délai fixé entre la fin des travaux de vérification et la transmission du projet de rapport de vérification aux clients qui font l'objet d'une vérification.	Un délai de trois semaines ou moins.
12. Formation professionnelle	Mesurer les efforts consacrés à la formation pour s'assurer du niveau optimal de qualité de formation des vérificateurs internes.	Cinq à sept jours par vérificateur annuellement.

On s'assure que le personnel de la vérification interne est productif. L'objectif communiqué au personnel est fixé à 80 %; celui-ci compose très bien avec cet objectif. Cet indicateur permet à la haute direction et au comité de vérification de s'assurer que le service de vérification interne est efficient et que le personnel travaille à des dossiers liés à la mission de l'organisation.

### **3-Temps consacré aux demandes ad hoc par rapport aux travaux de vérification**

Cet indicateur établit le niveau d'intérêt de la fonction de vérification interne auprès des gestionnaires de l'organisation. Par conséquent, si les vérificateurs internes sont appelés à régler un problème urgent, l'indicateur démontre leur crédibilité, le climat de confiance qui règne au sein du service et leur contribution à l'organisation. S'il n'y a pas de demande, il y a lieu de s'interroger.

L'indicateur reflète le temps consacré à des mandats et à des demandes ad hoc comme le service-conseil, l'analyse rapide d'un document, etc. Par contre, ce type de demandes doit demeurer ponctuel. Le rôle-conseil du service est souvent apprécié, mais il ne doit pas faire en sorte de réduire le temps consacré aux mandats réguliers. L'indicateur est donc important pour effectuer un suivi de ces demandes, qui ne doivent pas dépasser 20 % du mandat du service. Cet indicateur est appréciable pour la haute direction, car elle prend ainsi connaissance de l'engagement du service de vérification interne dans l'organisation.

### **4-Recommandations de mises en application (totales ou partielles)**

Cet indicateur est le plus important, car il est directement lié à la mission des vérificateurs internes, soit de viser, par leurs recommandations, à améliorer les pratiques de l'organisation. Il détermine le niveau de mise en application des recommandations des rapports de vérification interne et son incidence sur l'organisation. Il implique que les vérificateurs formulent des recommandations réalistes et à valeur ajoutée. L'objectif est d'atteindre un taux de 80 % de recommandations mises en place ou en voie de réalisation.

Il permet à la haute direction de s'assurer que les gestionnaires mettent en place des mesures découlant des recommandations des vérificateurs internes et évaluent les effets des travaux de ceux-ci sur l'organisation. Cet indicateur permet également de faire le point sur la nature des recommandations des vérificateurs internes.

### **5-Délai prévu d'implantation des recommandations**

Cet indicateur mesure la portée et la faisabilité des recommandations. Ces recommandations ont une incidence importante sur l'atteinte de la mission de l'organisation et devraient se concrétiser rapidement. Par ailleurs, on ne doit pas formuler trop de recommandations à long terme qui pourraient ressembler à des vœux pieux.

Le plan d'action constitue un document important si l'on veut s'assurer que l'administration adopte des mesures en temps opportun. Dans le cas où les vérificateurs émettent des réserves sur le délai d'implantation des mesures, ils peuvent revenir à la charge auprès des gestionnaires et en informer le comité de vérification. D'ailleurs, celui-ci s'assure de la mise en place rapide et systéma-

tique de ces mesures, lesquelles ont une incidence sur la raison d'être, la gouvernance, les risques, les contrôles de même que l'intégrité de l'organisation.

### **6-Avantages monétaires potentiels des recommandations**

Cet indicateur ne peut pas faire l'objet d'une mesure régulière. De plus, il ne faudrait pas que la valeur ajoutée de la vérification interne ne soit rattachée qu'à cet indicateur. Lorsque la situation le permet, il mesure l'incidence des travaux du service et les avantages monétaires quantifiables inhérents.

Ce même indicateur exige que le service procède à des vérifications de type optimisation des ressources. Dans les faits, les recommandations des vérificateurs internes ne produisent pas toujours des avantages monétaires quantifiables. Néanmoins, lorsque la situation le permet, ces recommandations procurent une valeur ajoutée au travail du service. Un tel indicateur permet à la haute direction de prendre acte que le service se soucie constamment d'optimiser les ressources de l'organisation et d'engendrer des économies. Lorsque c'est le cas, ce sont les gestionnaires de l'organisation qui doivent décider et prendre action. On ne doit donc pas en attribuer tout le mérite au service de la vérification interne.

## **On compte douze indicateurs quantitatifs qui visent à mesurer l'incidence sur l'organisation, sur la gestion interne ainsi que sur les résultats atteints.**

### **7-Coût horaire de la fonction vérification interne**

Cet indicateur détermine le coût des mandats et des activités de vérification interne. D'une part, il permet d'apprécier les résultats du service par rapport aux coûts. On doit se demander si l'organisation en a eu pour son argent. À l'issue de chacun des mandats, on évalue le travail avec les vérificateurs internes, ce qui contribue à sensibiliser le personnel et à mieux cibler les examens et pratiques à venir. D'autre part, on peut ainsi comparer le tarif horaire des vérificateurs internes par rapport au marché. Cet indicateur fait ensuite l'objet de rencontres avec les membres du comité de vérification et de la haute direction qui sont alors en mesure d'apprécier le coût de revient du service de la vérification interne.

### **8-Respect des budgets de temps par mandat terminé**

#### **9-Respect des échéanciers par mandat**

Ces indicateurs assurent le respect des budgets de temps et des échéanciers prévus afin de mener à bien chacun des mandats. Le calcul de ces indicateurs se fait d'abord en vérifiant si le nombre d'heures travaillées est conforme au budget et à l'échéancier prévus selon un seuil d'écart acceptable. On doit ensuite évaluer combien de mandats ont atteint les cibles prévues. Ces indicateurs font l'objet de rencontres avec les vérificateurs à l'issue de chaque mandat.

Ils permettent d'améliorer la planification des budgets de temps et des échéanciers et de mieux cibler, en cours de mandat, les activités qui nécessitent plus d'attention. Enfin, ces indicateurs permettent à la haute direction de constater la rigueur des travaux des vérificateurs internes.

### 10-Ressources en vérification interne

Cet indicateur porte sur un sujet important, discuté régulièrement avec la haute direction, mais dont les cadres de références sont très peu explicites. Il détermine si le personnel affecté à la fonction de vérification interne par l'organisation est suffisant.

Il se base sur des unités métriques établies à l'époque en fonction de l'expérience dans le domaine. Cet indicateur doit concorder avec d'autres éléments comme le budget de l'organisation, la nature des opérations et la cartographie des risques de l'organisation établis par la vérification interne.

Il doit également tenir compte des autres intervenants en matière de contrôle comme le vérificateur général, le contrôleur, le service d'évaluation de programme, les consultants, etc. Ce même indice peut s'inspirer de références dans le domaine. En outre, pour évaluer le personnel requis, la direction doit se poser certaines questions comme :

- Détient-elle toute l'information requise pour respecter les objectifs fixés?
- L'information est-elle fiable?
- S'est-elle assurée que les contrôles sont bien appliqués?
- Connaît-elle les risques potentiels?
- S'est-elle assurée que ses activités sont optimales et performantes?
- Ses politiques et ses directives sont-elles bien suivies?

Si l'on répond à plusieurs de ces questions par la négative, il faudra vérifier si la vérification interne pourrait y répondre. Même si cet indicateur est imparfait, il peut figurer à l'ordre du jour de rencontres avec la haute direction et le comité de vérification quant au niveau d'exigence requis de tous ces facteurs.

### 11-Délai de diffusion du projet de rapport de vérification

Cet indicateur évalue le délai fixé entre la fin des travaux de vérification et la transmission du projet de rapport de vérification aux clients qui font l'objet d'une vérification. Trois semaines après l'intervention des vérificateurs internes, le client devrait en principe recevoir un compte rendu des travaux. Il va de soi qu'une rencontre avec le client sur les constatations et les recommandations énoncées constitue une bonne pratique.

### 12-Formation professionnelle

Cet indicateur mesure les efforts consacrés à la formation afin d'assurer le développement et le perfectionnement du personnel de la vérification interne en vertu des normes professionnelles et des bonnes pratiques. Il est important, pour la haute direction, que le personnel de la vérification interne soit bien formé et compétent, car il est appelé à conseiller les gestionnaires et, dans certains cas, à procéder à un transfert d'expertise et de connaissances comme dans le cas de la gestion des risques. Le personnel doit également être au fait des meilleures pratiques en matière de gouvernance.

### Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont complémentaires aux indicateurs quantitatifs, car ils permettent d'évaluer les autres aspects de la

performance du service de la vérification interne. D'une part, après les mandats de vérification, on distribue aux gestionnaires qui ont fait l'objet d'une vérification un questionnaire d'évaluation de la conduite des travaux de vérification interne.

Les questions touchent les aspects suivants :

- la clarté des objectifs et de la démarche;
- la pertinence et la faisabilité des recommandations;
- la perspective nouvelle qu'apporte le rapport;
- la fiabilité et la pertinence des constats;
- la clarté et la compréhensibilité des rapports;
- l'amélioration des contrôles quant aux risques grâce aux recommandations; la rétroinformation régulière au cours des travaux;
- le sens du tact et de la diplomatie qui ont caractérisé les travaux;
- le respect des échéanciers;
- la satisfaction des gestionnaires.

D'autre part, le comité de vérification effectue, une fois par année, une auto-évaluation de la fonction de vérification interne. Les éléments discutés visent à :

- assurer une valeur ajoutée en exerçant un rôle proactif préventif et agent de changement;

## Les indicateurs qualitatifs sont complémentaires aux indicateurs quantitatifs, car ils permettent d'évaluer les autres aspects de la performance du service...

- adopter une approche d'aide à la gestion;
- formuler des recommandations réalistes;
- intervenir dans les bons secteurs sur le plan des risques;
- partager son expertise.

Par ailleurs, la performance de la vérification interne est évaluée régulièrement, car il faut être en mesure de répondre adéquatement aux questions des membres du comité de vérification sur les rapports du service et de façon générale, sur la gestion des risques et du contrôle de l'organisation. Enfin, la vérification interne doit faire l'objet, tous les cinq ans, d'une évaluation interne et externe quant au respect des normes professionnelles et à l'évaluation de sa performance.

Les indicateurs de performance permettent de faire régulièrement le point sur les travaux des vérificateurs internes et leur contribution à l'organisation. Cette démarche se fait, d'une part, avec les vérificateurs pour améliorer leurs pratiques et, d'autre part, avec la direction pour comprendre leurs besoins et leurs préoccupations. Une gestion par indicateurs de performance constitue donc un facteur clé de succès.

---

Pierre Gagné est directeur de la Vérification interne, des enquêtes et de l'évaluation à Revenu Québec.

---

Yves Nadeau, CA et associé, Gestion des risques et vérification au bureau montréalais de RSM Richter Chamberland S.E.N.C.R.L./LLP, dirige cette rubrique.

## La documentation et les nouvelles NCA

Sauf pour quelques exceptions importantes, les nouvelles normes d'audit requièrent la même documentation que les normes actuelles



Lorsque le Conseil des normes de vérification et de certification (CNVC) publie une nouvelle norme d'audit, les professionnels en exercice vont souvent demander, en premier lieu, s'il faudra une documentation plus étoffée dans le dossier d'audit.

La documentation du travail exige du temps et elle représente une composante importante du coût de l'audit. Lorsqu'elle est bien faite, elle contribue toutefois à améliorer la qualité de l'audit de plusieurs façons.

Les permanents du CNVC ont examiné les répercussions qu'auront, sur la documentation, les 36 nouvelles Normes canadiennes d'audit (NCA). Celles-ci s'appliqueront aux audits des états financiers des périodes closes à compter du 14 décembre 2010.

GENEVÈVE CÔTÉ

Cet examen a porté sur trois éléments clés : les facteurs qui déterminent l'étendue globale de la documentation requise; la façon dont les nouvelles normes influent sur la documentation relative à l'évaluation des risques d'anomalies significatives et aux réponses à ces risques; et les autres changements qui devront être apportés à la nature et à l'étendue de la documentation, ainsi qu'à l'échéancier pour la constitution de celle-ci, lorsque les NCA seront mises en œuvre.

Pour clarifier ces questions, les permanents du CNVC sont partis de la NCA 230, *Documentation de l'audit*, et de la norme qu'elle remplacera, en l'occurrence le chapitre 5145, «Documentation». Ces normes énoncent les exigences et les indications concernant la documentation de l'audit.

### Étendue de la documentation

Le paragraphe 8 de la NCA 230 et le paragraphe 12 du chapi-

tre 5145 sont, pour l'essentiel, identiques quant au fond. Les deux exigent que la documentation soit suffisante pour permettre à un auditeur expérimenté et n'ayant pas jusqu'alors participé à la mission, de comprendre la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit mises en œuvre afin de se conformer aux normes d'audit pertinentes.

Un responsable de la revue des dossiers d'audit expérimenté peut concentrer ses efforts à déterminer si la documentation permet d'attester que les objectifs de l'audit ont été atteints. Chaque NCA contient un ou plusieurs objectifs dont l'auditeur se sert pour la planification et la réalisation de l'audit.

Les NCA n'imposent pas à l'auditeur de consigner un à un les objectifs particuliers qu'il a atteints. Toutefois, la consignation en dossier de l'incapacité d'atteindre un objectif est requise. Celle-ci aide l'auditeur à évaluer si un tel échec l'a empêché d'atteindre les objectifs généraux de la mission.

Il est en outre essentiel que ce responsable comprenne comment l'auditeur a fait face à une circonstance exceptionnelle lorsque celui-ci a jugé nécessaire de déroger à une exigence imposant des procédures d'audit définies.

Pour se conformer au paragraphe 12 de la NCA 230, l'auditeur doit indiquer dans son dossier comment les procédures d'audit de remplacement mises en œuvre ont permis d'atteindre l'objectif visé par l'exigence et les raisons de la dérogation à celle-ci. Le paragraphe 04 du chapitre 5021, «Autorité des normes de vérification et de certification et des autres textes de référence pertinents», comporte une exigence similaire.

Le responsable expérimenté s'attachera aussi à déterminer si la documentation de l'auditeur étaye clairement le fondement des conclusions que celui-ci a dégagées de l'audit et, en particulier, les jugements professionnels qu'il lui a fallu porter pour tirer ces conclusions.

## MODIFICATIONS IMPORTANTES APPORTÉES AUX EXIGENCES RELATIVES À LA DOCUMENTATION

**LA NCA 220, *Contrôle qualité d'un audit d'états financiers***, exige que le responsable du contrôle qualité de la mission consigne certains éléments particuliers dans la documentation de la mission d'audit ayant fait l'objet de la revue. Auparavant, on exigeait que le contrôle de la qualité soit consigné en dossier «de façon appropriée».

**LA NCA 250, *Prise en compte des textes légaux et réglementaires dans un audit d'états financiers***, exige que l'auditeur consigne dans la documentation de l'audit les cas identifiés ou suspectés de non-conformité aux textes légaux et réglementaires, ainsi que les résultats de ses entretiens avec la direction et, le cas échéant, avec les responsables de la gouvernance et des tiers à l'entité.

**LA NCA 260, *Communication avec les responsables de la gouvernance***, impose à l'auditeur d'indiquer quand et à qui les questions dont la communication est exigée ont été communiquées, lorsqu'elles l'ont été de vive voix. Dans le cas des questions communiquées par écrit, l'auditeur est tenu de conserver une copie de la communication dans la documentation de l'audit.

**LA NCA 450, *Évaluation des anomalies détectées au cours de l'audit***, impose à l'auditeur de consigner, dans la documentation de l'audit : le montant en deçà duquel les anomalies sont considérées comme manifestement négligeables, toutes les anomalies dont l'auditeur a fait le cumul au cours de l'audit, en indiquant si elles ont été corrigées ou non, ainsi que sa conclusion sur la question de savoir si les anomalies qui n'ont pas été corrigées sont significatives.

**LA NCA 540, *Audit des estimations comptables, y compris les estimations comptables en juste valeur, et des informations y afférentes à fournir***, impose à l'auditeur d'inclure, dans la documentation de l'audit, le fondement de ses conclusions sur le caractère raisonnable ou non des estimations comptables présentant des risques importants et des informations y afférentes fournies, ainsi que les indices d'un parti pris possible de la direction, le cas échéant.

**LA NCA 550, *Parties liées***, impose à l'auditeur de consigner dans son dossier le nom des parties liées identifiées ainsi que la nature des relations avec les parties liées.

**LA NCA 600, *Audits d'états financiers de groupe (y compris l'utilisation des travaux des auditeurs des composantes) — Considérations particulières***, impose à l'équipe affectée à l'audit du groupe d'inclure, dans la documentation de l'audit, des éléments spécifiques ayant trait à l'analyse des composantes, à l'intervention de l'équipe affectée à l'audit du groupe dans les travaux effectués par les auditeurs des composantes à l'égard des composantes importantes, ainsi qu'aux communications écrites au sujet des exigences de l'équipe affectée à l'audit du groupe à l'égard des auditeurs des composantes.

**LA NCA 610, *Utilisation des travaux des auditeurs internes***, impose à l'auditeur d'inclure dans la documentation de l'audit les conclusions dégagées par suite de son évaluation du caractère adéquat des travaux des auditeurs internes, ainsi que les procédures d'audit auxquelles ont été soumis ces travaux.



La NCA 230 impose à l'auditeur de consigner en dossier les jugements professionnels importants. Le jugement professionnel est défini dans la NCA 200, *Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et réalisation d'un audit conforme aux Normes canadiennes d'audit*, qui précise en outre qu'il ne peut servir à justifier des décisions qui, par ailleurs, ne sont pas étayées par les faits et les circonstances relevés au cours de la mission ni par des éléments probants suffisants et appropriés.

La NCA 200 et la NCA 230 contiennent des modalités d'application et autres commentaires explicatifs concernant l'exercice du jugement professionnel lors d'un audit et la documentation à ce sujet.

### Exigences en matière de documentation selon le modèle de l'audit fondé sur le risque

Le modèle de l'audit fondé sur le risque est souvent décrit comme «la salle des machines» de l'audit. Les normes d'audit primordiales portent sur la façon dont l'auditeur doit identifier les risques d'anomalies significatives dans les états financiers et y répondre.

Il n'y a pas de différences de fond entre, d'une part, la NCA 315, *Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives*, et la NCA 330, *Réponses de l'auditeur à l'évaluation des risques*, et, d'autre part, les chapitres 5141, *Compréhension de l'entité et de son environnement et appréciation des risques d'inexactitudes importantes*, et 5143, *Procédés mis en œuvre par le vérificateur en réponse à son appréciation des risques*, les normes clés du modèle fondé sur le risque.

Les auditeurs de petites entités ont éprouvé des problèmes en ce qui concerne la nature et l'étendue de la documentation exigée dans le contexte de l'acquisition d'une compréhension de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne. En août 2009, dans le but de montrer comment les Normes internationales d'audit (ISA) peuvent, de par leur conception, être appliquées d'une façon correspondant à la taille et à la complexité de l'entité, les permanents du Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) ont publié un guide intitulé *Applying ISAs Proportionately with the Size and Complexity of an Entity*. Cette publication sous forme de questions et de réponses devrait aider les auditeurs de petites entités à appliquer efficacement les NCA.

### Modifications importantes apportées aux exigences relatives à la documentation

Lors de l'examen des exigences des NCA en matière de documentation, les permanents ont relevé les éléments suivants pour lesquels les NCA comportent des exigences nouvelles ou plus précises que celles des normes existantes :

- information sur la revue de contrôle qualité de la mission;
- consignation des cas identifiés ou suspectés de non-conformité aux textes légaux et réglementaires;
- communication avec les responsables de la gouvernance;
- évaluation des anomalies détectées au cours de l'audit;
- information sur les parties liées ainsi que les relations avec des parties liées;

- conclusions sur le caractère raisonnable ou non des estimations comptables;
- questions relatives aux missions d'audit de groupe;
- conclusions sur les travaux des auditeurs internes.

Ces éléments sont décrits dans le tableau présenté à la page 46. Signalons aussi deux autres différences importantes, qui ont trait à la nécessité de produire un document d'achèvement de mission ainsi qu'à l'échéancier pour l'achèvement de la constitution du dossier d'audit définitif.

Le *Guide de l'ICCA sur les nouvelles NCA*, qu'on peut consulter sur le site Web de l'ICCA ([www.icca.ca/isa](http://www.icca.ca/isa)), et qui compare chaque NCA avec la norme qu'elle remplace, explique ces différences.

### Document d'achèvement de mission

Le chapitre 5145 impose au vérificateur de consigner toutes les constatations ou questions significatives dans un document d'achèvement de mission. Les NCA, pour leur part, ne prescrivent pas la forme de la documentation en ce qui concerne la consignation des constatations ou questions.

## ...la consignation en dossier de l'incapacité d'atteindre un objectif est requise. Celle-ci aide l'auditeur à évaluer si un tel échec l'a empêché d'atteindre les objectifs...

### Échéancier pour l'achèvement de la constitution du dossier d'audit définitif

La NCA 230 précise que la constitution du dossier d'audit définitif est normalement achevée dans un délai d'au plus 60 jours à compter de la date du rapport de l'auditeur. Le chapitre 5145, pour sa part, exige que le vérificateur constitue un dossier de vérification complet et définitif dans un délai d'au plus 45 jours à compter de la date de délivrance du rapport. La différence entre les dates d'achèvement de la constitution du dossier selon les normes respectives dépend donc notamment du délai entre la date du rapport et celle à laquelle celui-ci est délivré.

En conclusion, l'étendue de la documentation de l'audit exigée dans l'ensemble, y compris la documentation relative à l'identification et à l'évaluation des risques d'anomalies significatives ainsi qu'aux réponses à ces risques, est identique selon les NCA et les normes actuelles. On relève toutefois des différences importantes quant à la documentation exigée dans certaines normes.

Les deux ensembles de normes laissent toutefois à l'auditeur la possibilité d'exercer son jugement professionnel pour déterminer la nature et l'étendue spécifiques de la documentation afin que celle-ci soit la mieux adaptée aux circonstances particulières de la mission.

---

Eric Turner, CA, est directeur de projets au Service des normes de certification de l'ICCA.

---

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

## Le point sur le capital-investissement

Au lendemain de la crise, les sociétés de capital-investissement sont une option intéressante pour les entreprises à capital fermé



Les sociétés de capital-investissement, qui ont été peu actives en raison de la pénurie de capitaux d'emprunt, ont maintenant de l'argent à investir. Que vont-elles en faire? La crise financière a eu un effet négatif sur les regroupements d'entreprises en Amérique du Nord. Les ratios de financement ont diminué, et la part de capitaux propres requise pour ce type d'opération a augmenté. Comme les acquisitions de sociétés fermées se font généralement par emprunt pour dégager rapidement des liquidités, les regroupements d'entreprises de ce type ont particulièrement ralenti.

Aux États-Unis, les prêts liés à des acquisitions par emprunt n'ont atteint que 200 millions \$ US dans la première moitié de 2009, comparativement à 3,1 milliards \$ en 2008 et à un astronomique 10,5 milliards \$ en 2007, selon la firme Standard & Poor's. Les emprunts à effet de levier qui font intervenir un promoteur, généralement une société de capi-

tal-investissement, n'ont représenté que 100 millions \$ US au premier semestre de 2009, contre 5 milliards \$ en 2008. Pendant que le secteur du capital-investissement tournait au ralenti, les grandes entreprises et autres acquéreurs stratégiques ont profité de prix avantageux, voire, parfois, d'occasions ne se présentant qu'une fois tous les dix ans. Pour les neuf premiers mois de 2009, les regroupements d'entreprises dans le monde ont totalisé un peu moins de 1,5 billion \$ US, un repli de près de 38 % par rapport à la même période en 2008.

Or, les groupes de capital-investissement (GCI) agissant à titre de promoteur financier ne sont intervenus que dans 4,9 % de ces opérations en 2009, le plus faible pourcentage depuis 2000, et en baisse de 67 % par rapport à 2008, selon Thomson Reuters. La possibilité de réaliser d'importantes synergies, dans une perspective à long-terme, rend le contexte actuel très favorable pour certains acquéreurs stratégiques. Au Canada, citons Matcor Group et Van-Rob, deux champions de la fabrication de pièces automobiles.

Ces sociétés se sont associées pour acquérir Brown Corp. of America, entreprise fondée il y a 55 ans, fabriquant des renforts de tableau de bord et des pièces embouties ou soudées pour automobiles, et possédant sept usines (cinq aux États-Unis et deux au Mexique). Malgré le pire marasme qu'aït connu le secteur automobile depuis des années, elles ont réalisé une acquisition qui leur permettra de prendre de l'expansion et d'accroître leur part de marché. Peu d'acheteurs d'actions de sociétés fermées (voire aucun), auraient réussi, seuls, à mener à bien cette opération complexe qui a impliqué divers clients, y compris les constructeurs automobiles.

Selon certaines estimations, les sociétés en matière de capital-investissement disposeraient de 1 billion \$ US. Où et comment cet argent sera-t-il investi? Dans une certaine mesure, les GCI mettent de l'ordre dans leurs affaires en soutenant ceux de leurs investissements qui le méritent, et s'efforcent de préserver leur capital. Toutefois, cette stratégie n'assurera pas leur croissance à long terme ou leur pérennité. Dans l'immédiat, la meilleure voie à suivre pour une société de capital-investissement pourrait être de s'associer, en tant qu'actionnaire minoritaire, à des investisseurs stratégiques ou de faciliter des opérations difficiles à financer à court terme.

Les fonds à investir abondent et il pourrait y avoir une multitude d'occasions qui, à première vue, ne semblent pas possibles à financer. Les GCI pourraient être la solution. Au cours des dix dernières années, ils ont eu un intérêt croissant pour des sociétés à capital fermé ou la prise de participations dans celles-ci.

En Amérique du Nord, des milliers de GCI gèrent les capitaux de fonds d'assurance, de fonds de retraite, de fiducies caritatives et de groupes d'investisseurs avertis. Malgré le ralentissement économique au Canada, l'intérêt envers les sociétés du pays, même celles en phase de démarrage, demeure fort. De plus, la performance relativement bonne de l'économie canadienne a attiré des capitaux de partout dans le monde, y compris d'Asie. Les GCI offrent de la flexibilité en tant que source de liquidité, permettant aux entrepreneurs d'engager moins de leurs propres fonds, de restructurer le capital de leur société, ou de la vendre. Ces groupes acquéreurs cherchent à devenir propriétaires ou copropriétaires d'entreprises en activité et rentables. La concurrence moindre que dans le secteur des grandes entreprises (celles dont le BAIIA excède 20 millions \$ US), le meilleur potentiel de croissance et la plus grande facilité avec laquelle l'on pourra se départir des participations, attirent les GCI vers les petites entreprises.

Les GCI sont généralement constitués en sociétés en commandite contrôlées et gérées par la société de capital-investissement qui agit à titre de commandité. Ils investissent dans des sociétés fermées pour obtenir des rendements supérieurs au marché pour ses investisseurs. La stratégie et les objectifs des GCI varient grandement, tout comme leurs philosophies d'investissement et les structures de transaction privilégiées. Certains préfèrent être actionnaire unique; d'autres se contentent d'une participation majoritaire ou minoritaire dans les sociétés acquises. Certains sont actifs dans des zones géographiques précises; d'autres adoptent une stratégie mondiale. Les GCI ciblent habituellement les sociétés dont les produits ont un cycle de vie stable et qui ont une stratégie pour affronter la concu-

rence étrangère. Ils évitent le secteur des technologies de pointe (secteur de prédilection des capital-risqueurs), privilégient les sociétés qui ont des marges bénéficiaires élevées, un modèle d'entreprise original et qui occupent un créneau de marché facile à soutenir. Ces entreprises choisies ont une feuille de route impressionnante, une clientèle diversifiée et une équipe de direction bien fournie. La plupart des GCI préfèrent une équipe de direction compétente qui poursuivra les activités quotidiennes et qu'ils soutiendront par l'entremise du conseil d'administration. Les GCI peuvent intervenir dans différents contextes, notamment :

- *Vente pure et simple* : il s'agit d'une pratique courante lorsque les actionnaires veulent vendre leurs parts et prendre leur retraite. Dans ce cas, on promeut des gens de l'intérieur pour diriger l'entreprise ou on fait appel à des gestionnaires de l'extérieur. Une période de transition peut être nécessaire pour former la nouvelle équipe dirigeante et maintenir des relations clés.
- *Rachat de l'entreprise par les salariés* : les GCI peuvent s'associer à des membres clés du personnel, qui reçoivent de généreuses parts dans le cadre d'une structure de capitaux prudente, et qui conservent le contrôle de l'exploitation quotidienne de l'entreprise.
- *Transmission au sein de la famille* : une telle opération nécessite

## ... la meilleure voie à suivre pour une société de capital-investissement pourrait être de s'associer comme actionnaire minoritaire, à des investisseurs stratégiques...

souvent de soutenir les jeunes membres de la famille dans la relève de la génération plus âgée. En collaborant avec un GCI, cette relève s'assure le contrôle de l'exploitation, obtient des participations significatives et gagne un partenaire financier en vue de la croissance.

- *Restructuration du capital* : le propriétaire vend une partie de sa société pour obtenir des liquidités, et maintient une participation qui lui permettra de bénéficier de la croissance éventuelle de l'entreprise. La restructuration lui permet d'obtenir des liquidités à titre personnel, de conserver un droit de regard et des responsabilités à l'égard de l'exploitation, et de gagner un partenaire financier qui l'aidera à tirer parti des possibilités d'expansion stratégiques.
- *Capital-développement* : l'apport de capital-développement permet à la direction de se concentrer sur la gestion de l'entreprise sans avoir à se préoccuper constamment des problèmes de trésorerie.

En conclusion, les GCI sont devenus des acteurs importants dans le domaine des acquisitions et des prises de participation. On les considère parfois comme des acquéreurs stratégiques, lorsqu'ils détiennent des sociétés de portefeuille d'un secteur donné ou de secteurs connexes ciblant une même clientèle.

Mark Borkowski est président de Mercantile Mergers & Acquisitions Corp., à Toronto. On peut le joindre à [mark@mercantilema.com](mailto:mark@mercantilema.com), ou par téléphone au 416-368-8466, poste 232.

Peter Hatges, CA, EEE, CF, est associé chez KPMG LLP à Toronto, le leader canadien de Financement corporatif KPMG. Il dirige également cette rubrique.



## Les FISCALISTES au service des cabinets de C.A.

- Fiducies familiales
- Fiducies de protection d'actifs
- Planification successorale
- Fractionnement de revenus
- Réorganisation corporative
- Achat/vente d'entreprise
- Incorporation des professionnels
- Abris fiscaux

### Groupe Cofire Inc.

conseillers en fiscalité et en réorganisation d'entreprises

Claude Charron, c.a., fiscaliste  
T. (514) 874-1250  
F. (514) 313-5443



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



## BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

Notre cabinet, membre du Groupe Servicvas, se compose aujourd'hui de six associés assistés de plus d'une cinquantaine de professionnels.

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

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

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

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



### Yacoub & Associés

Recruitment Professionals Inc.  
[www.yarecruitment.com](http://www.yarecruitment.com)  
Tel: 514-934-0579

Y&A, conseillers en recrutement de cadres, est un cabinet de consultation et de recrutement qui vise à transformer la pratique du recrutement en améliorant les normes de ce secteur d'activité.

Au cours de la dernière décennie, le cabinet de Jocelyn Yacoub s'est spécialisé dans le placement de CA. Qu'il s'agisse de votre premier poste en entreprise ou que vous souhaitiez explorer la possibilité d'accéder à des responsabilités de niveau supérieur, nous avons développé un réseau de contacts qui peut vous aider dans votre carrière.

Toronto, Montréal, Calgary, Vancouver

## 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)

FRANÇOIS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

### Fiscalité américaine et internationale

- Services offerts :**
- Consultation en fiscalité américaine et internationale
  - Préparation de déclarations d'impôt américaines (individus et corporations)
  - Consultation en transactions internationales
- Ressources :**
- L'équipe est composée de plusieurs fiscalistes d'expérience
  - Notre réseau est établi dans plus de 100 pays

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

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



Pour information : Serge Gamache

405-651-4257 ou [sergegamache@videotron.ca](mailto:sergegamache@videotron.ca)



**Pour une recherche fructueuse**

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

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

Visitez CA Source dès maintenant

**CA | SOURCE**

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

**CA** Comptables agréés du Canada

## Vous utilisez CaseWare?

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

**Richard Aubin, CA**  
**Consultants Logis**

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

Rod K. Tanaka, C.A.

**TANAKA ASSOCIATES**  
*Conseillers en recrutement de spécialistes*

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

## CAmagazine.com – actualités Web

Les dernières tendances en comptabilité et en finance vous intéressent?

Ajoutez votre adresse courriel à la liste d'envoi de CAmagazine.com.

Vous recevrez les **hyperliens** menant aux articles vedettes du magazine ainsi que les nouvelles et les articles de fond exclusifs à **l'édition en ligne.**

Allez à [www.CAmagazine.com](http://www.CAmagazine.com), inscrivez votre nom et votre adresse courriel. Vous serez au courant en un tournemain!

**CAmagazine.com** : le complément essentiel de l'édition imprimée



## Les vrais coupables

**L**a pire récession des 75 dernières années est maintenant derrière nous. Des centaines de millions de personnes en ont souffert. Contrairement à la plupart des autres récessions, celle-ci a été causée par un petit nombre d'individus.

### Une récession amplifiée

Cette récession a d'abord découlé des taux d'intérêt bas maintenus par la banque centrale américaine, et qui ont créé une bulle spéculative immobilière. L'éclatement d'une bulle immobilière n'est pas suffisant pour provoquer une crise financière mondiale, mais, par la suite, des obligations toxiques ont empoisonné le système financier mondial.

Or, le poison a été concocté par de grandes banques qui, en retour de profits mirobolants, ont financé la bulle immobilière. Ce sont ces banquiers irresponsables, moins de 10 000 personnes, qui ont causé la crise financière de 2008.

### Un appétit démesuré

De 2005 à 2007, une vingtaine de grandes banques d'affaires de Wall Street ont tiré une grande part de leurs profits de la fabrication de produits financiers synthétiques très rentables : CDO, ABCP, SIV, etc. Reposant sur des titres d'emprunts regroupés et redécoupés en obligations comportant des échéances et des niveaux de risques plus homogènes, ces produits ont trouvé preneurs dans le système financier.

À court de prêts de qualité pour fabriquer ces produits, les banques d'affaires se sont alors tournées vers le marché immobilier américain. Leur appétit démesuré les a amenées à accorder des hypothèques artificiellement gonflées : plus besoin de paiement comptant, d'enquête de crédit, de remboursement de capital et surtout de documentation à l'appui de la demande de prêt. Ces ogres étaient les plus grands noms de la finance internationale : Goldman Sachs, Citibank, Merrill Lynch, Morgan Stanley, UBS, RBS, HSBC, etc. À l'exception des banques canadiennes, peu ont résisté à l'attrait de l'argent facile.

### La crise

La fête a pris fin en 2007. Le fléchissement du prix des maisons aux États-Unis a fait éclater le marché des hypothèques, surtout celui des subprimes, des hypothèques de qualité médiocre. Le marché des produits synthétiques, n'étant plus certain de la valeur réelle des hypothèques sous-jacentes, dont un grand nombre étaient en souffrance, s'est écroulé, provoquant une crise de liquidités dans les institutions qui avaient emprunté pour acheter ces produits synthétiques.

Les faillites de banques se sont accélérées, comme celle de Lehman Brothers en septembre 2008. Pendant un mois, les marchés financiers mondiaux ont été paralysés. Les banques ont restreint le crédit, ce qui a entraîné le report d'investissements et la faillite de nombreuses entreprises endettées.

**Contrairement à la plupart des autres récessions, celle-ci a été causée par un petit nombre d'individus.**

### La sanction

Les gouvernements, invoquant l'urgence de sauver le système financier international, ont investi des centaines de milliards de dollars pour soutenir les banques. La plupart de celles-ci ont pu s'en tirer, mais quelques grands noms ont disparu : Bear Stearns, Merrill Lynch, Fortis (Belgique), Lloyds (Royaume-Uni), etc.

Aucune institution n'a versé de prime en janvier 2009. Presque tous les grands patrons y ont laissé leur tête, sauf celui de Goldman Sachs, le plus important fabricant de produits synthétiques toxiques, qui a redressé son bilan avant la crise et qui a pu échapper au congédiement.

Un an plus tard, la crise n'est plus qu'un souvenir. Toutefois, les primes ont refait leur apparition. Les grandes banques d'affaires cherchent toujours de nouvelles façons de faire des profits avec l'argent des autres. Elles combattent aussi l'adoption d'une réglementation plus sévère. Comme si rien ne s'était passé!

Les vrais coupables n'ont pas été punis, et rien ne nous dit que les grandes banques d'affaires ne récidiveront pas.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

# HARMONIEUSE

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

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

**[www.icca.ca/IFRS](http://www.icca.ca/IFRS)**

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

Ceux qui disent que l'argent ne fait pas le bonheur n'ont jamais reçu **une somme inattendue.**

Chez Brendan Moore, nous avons aidé plus de 1 000 sociétés à récupérer des centaines de millions de dollars à titre de paiements en trop pour la taxe de vente. Ce qui représente autant d'argent supplémentaire dans les poches – ou plutôt les comptes en banque – de nos clients. Des entreprises qui sont aussi bien de grosses organisations que de petites compagnies. Mais dans un cas comme dans l'autre, nous les avons aidées à recouvrer de l'argent. Intéressant, non ? Nous pouvons en faire autant pour vous.

Visitez [www.brendanmoore.com](http://www.brendanmoore.com) ou appelez au 905.829.8877 ou au 1.877.568.0488 pour en savoir d'avantage.



BRENDAN MOORE