

CA

magazine

Premier au fil
d'arrivée 6

Loisirs préférés
en bref 7

Adieu, cher
vieux télécopieur! 12

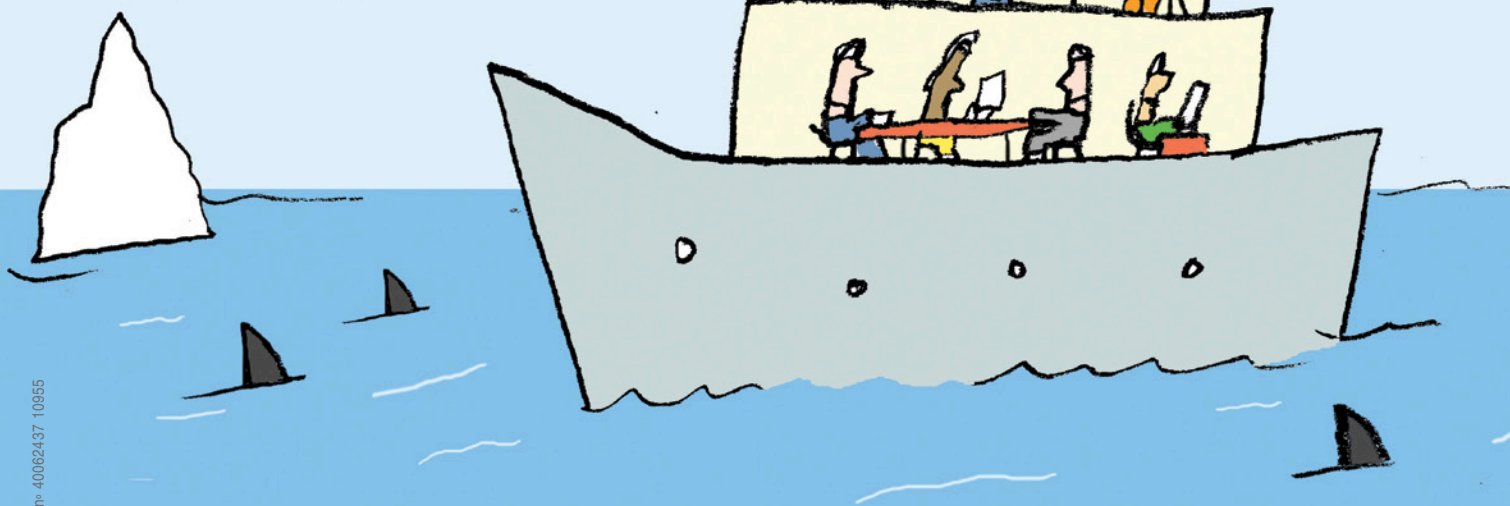
mars 2011

www.camagazine.com



Gestionnaires accomplis

Bien gérer une équipe est
un art. Voici les secrets qui vous
permettront de vous démarquer p. 18



Convention de poste-publications n° 40062437 10955

L'appel du
large p. 26



Évaluateur «anthropologique» p. 37
État de l'information prospective p. 40
Faux amis des médias sociaux p. 44

MAINTENEZ À JOUR VOS COMPÉTENCES ET CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE PAIE EN SUIVANT DES SÉMINAIRES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DE L'ASSOCIATION CANADIENNE DE LA PAIE!

L'Association canadienne de la paie (ACP) accorde un rabais aux membres des Comptables agréés du Canada. Vous pouvez vous inscrire aux séminaires de l'ACP au prix du membre de l'ACP. Vous devrez vous inscrire en ligne (à titre de non-membre) à l'adresse suivante : <http://www.payroll.ca/go?ca>. Entrez le code de promotion suivant : CA11

La formation professionnelle continue est cruciale pour les spécialistes de la paie, car les employeurs s'attendent à ce qu'ils maîtrisent les nouvelles exigences en matière de conformité, les nouvelles technologies et les meilleures pratiques de l'industrie. Considérée depuis plus de 30 ans comme une source faisant autorité en matière de connaissances liées à la paie canadienne, l'ACP offre aux spécialistes de la paie, aux fournisseurs de services et à d'autres professionnels des affaires des séminaires pour les aider à faire face à l'évolution du marché.

AVANTAGES ET ALLOCATIONS IMPOSABLES

Un aperçu exhaustif des répercussions sur la paie d'un large éventail d'avantages et d'allocations imposables et non imposables.

- 25 mars – Québec, Qc
- 13 avril – Brossard, Qc
- 21 juin – Montréal, Qc (en anglais)

NOTIONS FONDAMENTALES DE LA PAIE 1

Une introduction détaillée à la fonction de la paie, aux exigences en matière de traitement et de rapport, ainsi qu'au rôle clé que joue le spécialiste de la paie en ce qui concerne la perception et les retenues exigées par la loi.

- 2 mars – Laval, Qc
- 9 mars – Pte-Claire, Qc (en anglais)
- 23 mars – Québec, Qc
- 4 mai – Montréal, Qc

NOTIONS FONDAMENTALES DE LA PAIE 2

Pour les spécialistes qui veulent parfaire leurs connaissances sur la paie en se penchant sur des procédés et des exigences gouvernementales plus complexes.

- 3 mars – Laval, Qc
- 10 mars – Pte-Claire, Qc (en anglais)
- 24 mars – Québec, Qc
- 5 mai – Montréal, Qc

CESSATIONS D'EMPLOI

Un survol détaillé des outils nécessaires pour administrer, superviser et coordonner une cessation d'emploi, y compris des suggestions pour réduire les obligations et les frais liés aux cessations d'emploi.

- 6 avril – Laval, Qc
- 7 avril – Pte-Claire, Qc (en anglais)

PENSIONS ET AVANTAGES SOCIAUX DU POINT DE VUE DE LA PAIE

Un survol des principaux facteurs servant à l'application, à l'administration et au soutien de ces fonctions au sein de l'entreprise. Les sujets abordés incluent les programmes gouvernementaux, les régimes offerts par l'employeur et les régimes d'avantages sociaux.

- 14 avril – Montréal, Qc

PRINCIPES FONDAMENTAUX DES RESSOURCES HUMAINES

Pour les spécialistes de la paie qui souhaitent perfectionner leurs compétences en RH et offrir une valeur ajoutée à leur organisation. Grâce à l'information, aux outils et aux ressources que vous recevrez, vous serez en mesure de développer les compétences nécessaires pour réussir en RH et jouer un rôle de premier plan au sein de votre organisation.

- 11 mai – Montréal, Qc
- 16 juin – Montréal, Qc (en anglais)



Pour de plus amples renseignements sur les programmes, les frais et les lieux :

www.payroll.ca/go?ca • inscription@payroll.ca

1-888-729-7652 ou 1-800-387-4693 (poste 123)

Mars 2011 Volume 144, n° 2

Rédacteur en chef
Directrice artistique
Directeur artistique adjoint
Rédactrices principales

Okey Chigbo
Bernadette Gillen
Kevin Pudsey
Bernadette Kuncevicus
Tamar Satov
Yvette Trancoso
Marie-Josée Boucher
Margaret Craig-Bourdin

Rédactrice
Rédactrice-révisure
Rédactrice en chef
édition Internet

Alan Vintar
Harriet Bruser
Suzanne Mondoux
Steve Brearton
Jim Carroll, FCA
John Tabone, MBA

Producteur, édition Internet
Adjointe à la rédaction
Directrice de la traduction
Collaborateurs

Michael Burns, MBA, CA
Marcel Côté

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

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

Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine

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

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

CAmagazine est publié 10 fois l'an (numéros couplés en janvier-février et en juin-juillet) par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les opinions exprimées par les auteurs, les rédacteurs ou dans les publicités n'engagent pas la responsabilité de l'Institut. Copyright 2011.

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



Diversification des talents

Au cours de leur formation, les CA apprennent à manier les chiffres, mais beaucoup moins à gérer les gens

Les CA, nous en convenons tous, sont des as en matière de chiffres. De plus, avec l'avènement de la spécialisation, certains CA sont devenus des experts en TI ou en enquêtes criminelles. Or, dès qu'on parle de gestion, beaucoup de CA semblent mal à l'aise. «Avant de devenir gestionnaire, toute votre carrière a été consacrée aux chiffres», indique Hall Murdoch, du cabinet Meyers Norris Penny, à Calgary. «Puis, un jour, votre patron vous dit : "Félicitations, vous allez maintenant diriger une équipe." Et vous, de penser : Vraiment? Quand ai-je appris dans mes cours de comptabilité à faire cela?» Nous entendons souvent cette réflexion de la part des CA gestionnaires qui participent aux groupes de discussion que tient CAmagazine. Ils recherchent constamment de l'information sur la gestion du personnel parce que leur formation leur en a très peu appris sur cette question.

Heureusement, dans l'article «Gestionnaires accomplis» (p. 18), nous vous présentons quelques trucs sur l'art d'être un bon gestionnaire. Deena Waisberg a ainsi recueilli le



point de vue de CA gestionnaires, associés et dirigeants. Les CA canadiens ne sont pas en demande seulement au pays, mais partout dans le monde. On les retrouve autant en Chine qu'au Vanuatu ou aux Émirats arabes unis, profitant d'un marché mondial en pleine croissance. Quelles sont les destinations préférées des CA qui désirent travailler à l'étranger? Qu'est-ce qui les attire? Robert Colapinto présente le fruit de ses recherches dans l'article «Les CA à l'étranger» (p. 26). L'obtention d'un salaire plus élevé est un attrait important, mais ce n'est pas le seul. En effet, de nombreux CA optent pour des destinations idylliques comme Abou Dabi ou les îles Caïmans.

Les rubriques de ce mois-ci portent sur les lois visant à combattre les stratégies fiscales jugées abusives (Fiscalité, p. 34), sur les bonnes questions à poser dans le cadre d'évaluations (Évaluation d'entreprises, p. 37), sur les raisons qui motivent les sociétés ouvertes à divulguer ou non de l'information prospective dans leur rapport annuel (Formation, p. 40) et, enfin, sur les dangers de révéler trop de renseignements personnels sur Twitter et Facebook (Fraude, p. 44).

Marcel Côté s'attirera sûrement les foudres des baby-boomers en déclarant que ceux-ci ont tendance à être des électeurs grincheux, souvent acariâtres (Perspectives, p. 48). Pour sa part, Jim Carroll fait ses adieux à un vieil ami, son télécopieur (Virtualités, p. 12). Enfin, ne manquez pas notre section Avant-scène et ses courts articles informatifs et divertissants, que nos lecteurs disent adorer. Bonne lecture!

PAUL ORENSTEIN

Okey Chigbo, rédacteur en chef (par intérim)

avant-scène

4 BOÎTE AUX LETTRES

6 PERSONNALITÉS

En mai dernier, Greg Wieczorek prenait part à son 7^e marathon, à Halifax. Il n'a pas l'intention de s'arrêter et continue de vouloir briser ses propres records.

6 DE TOUT, SUR TOUT, POUR TOUS

Le Manitoba en tête de l'indice canadien de générosité • Observations • Expertise • Chiffrier • Tout le monde en parle •

9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Payer des impôts au Canada est facile • Vive les REER! • Les réseaux sociaux plus populaires que le courriel • Volez en toute liberté!

10 VALEUR AJOUTÉE La productivité liée à l'intéressement?

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Diversification des talents

12 VIRTUALITÉS

Adieu, vieux télécopieur!

13 PROCESSUS Des bulletins qui arrivent à destination

48 PERSPECTIVES

Mais où allons-nous?



articles de fond

18 Gestionnaires accomplis

Savoir mener une équipe ne se fait pas en un tournemain, surtout lorsqu'on n'a pas reçu de formation spécifique. Des gestionnaires chevronnés dévoilent leurs secrets pour bien tirer son épingle du jeu.

PAR DEENA WAISBERG

26 L'appel du large

Près de 6 000 des 77 000 CA canadiens travaillent actuellement à l'étranger. La rémunération plus élevée est une raison importante de vouloir relever un tel défi, mais c'est loin d'être la seule.

PAR ROBERT COLAPINTO

rubriques

34 Fiscalité

Le régime des «opérations à déclarer» doit entrer en vigueur cette année. Comment l'ARC ou les tribunaux l'interpréteront-ils?

Par **Stevan Novoselac** et **John Sorensen**

37 Évaluation d'entreprises

En plus des chiffres, les facteurs microéconomiques sont déterminants dans l'étude exhaustive d'un cas.

Par **Stephen Cole**

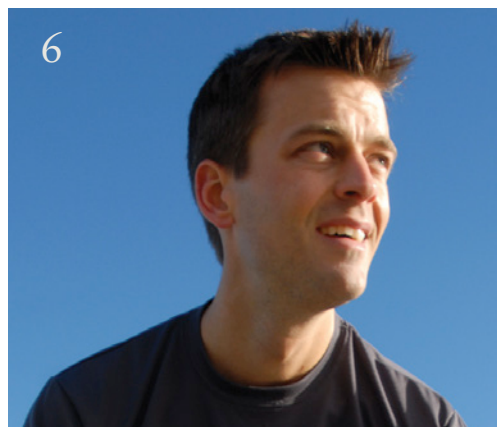
40 Formation

Pourquoi certaines entreprises fournissent-elles de l'information prospective, et d'autres, pas du tout?

Par **Merridee Bujaki** et **Bruce McConomy**

44 Fraude

L'abondance de renseignements personnels sur les médias sociaux constitue un véritable trésor pour les fraudeurs. Par **David Malamed**



actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

17 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

47 SERVICES PROFESSIONNELS

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



Boîte aux lettres

LA BAISSÉ DE LA TPS

Après avoir lu la chronique de Marcel Côté intitulée «Décisions surprenantes» (Perspectives, novembre 2010), on se demande si la baisse du taux de la TPS a nui aux Canadiens.

Cette réduction n'a-t-elle pas permis d'augmenter les taxes de vente provinciales, en transférant une part des revenus aux provinces? Le seul argument de l'auteur, faible à mon avis, pour critiquer la diminution de la TPS, est que cette diminution va à l'encontre de l'opinion des économistes.

La taxe, même réduite, demeure tout aussi équitable et efficace. Elle ne pénalise toujours pas l'épargne; au contraire, elle augmente même la capacité d'épargner des

consommateurs. Ce qu'un gouvernement conservateur «aurait normalement dû» faire ne correspond pas toujours à ce qu'il faudrait faire. Or, dans ce cas-ci, je crois qu'on doit féliciter le gouvernement d'être allé à contre-courant de l'«opinion générale».

Shya Finestone, CA, CFP
Montréal

SEXE ET FRAUDE

J'ai bien aimé l'article «Sexe et fraude vont souvent de pair» (Fraude, octobre 2010). Ayant déjà été associé en fiscalité, je me demande si les auteurs de ces fraudes ont payé de l'impôt sur ces gains acquis.

Larry Smith, CA
Lower Prospect (Nouvelle-Écosse)

Réponse de David Malamed :

Je vous remercie de m'avoir fait part de votre intérêt. Je ne peux vous répondre avec certitude, mais je crois qu'il est fort peu probable qu'une personne qui vole son employeur et qui trompe son conjoint fasse preuve d'honnêteté en matière d'impôt.

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.



DU SYSTÈME D À LA R&D

À la BDC, nous sommes déterminés à aider les entrepreneurs à réussir. C'est pourquoi nous offrons des solutions flexibles de financement et des services de consultation adaptés aux besoins réels des entreprises. À la BDC, c'est l'entrepreneur d'abord.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

bdc.ca

Canada



Série fiscale Plus

Des recherches facilitées et abordables

Avec la Série fiscale Plus, vous obtenez, à une fraction du prix courant, une vaste collection de documents de référence et des commentaires clairs et faisant autorité de Ernst & Young, l'un des plus importants cabinets de services-conseils en fiscalité au Canada.

Pour en savoir davantage ou commander : boutiqueCA.ca/seriefiscaleplus

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Premier au fil d'arrivée



Il y a quatre ans, Greg Wieczorek est passé de l'athlétisme au marathon. Il cumule les honneurs depuis lors.

Greg Wieczorek est un coureur qui participe à des marathons de 42 km. En mai 2010, ce CA a remporté le marathon Blue Nose d'Halifax avec un chrono de 2 h 39. Il en était à son septième marathon. «La chaleur, étonnante pour la saison, combinée au dénivelé des nombreuses côtes, ont rendu la course très difficile», commente le coureur de 29 ans, qui a quitté l'Ontario l'an dernier pour s'établir dans les Maritimes avec sa femme, native d'Halifax.

Greg Wieczorek participe à des compétitions de course au niveau national depuis la fin de l'école primaire, ayant poursuivi sa lancée avec l'équipe d'athlétisme à l'Université Queen's. Par contre, il n'avait jamais couru de marathon avant de prendre part, en mai 2007, à celui de London (Ontario), qu'il a terminé en seulement 2 h 55. «Mon objectif était de le courir en moins de trois heures», dit-il, soit à une vitesse moyenne de moins de 4 min 30 s le kilomètre, la cadence d'un bon marathonien. Il a rencontré sa femme, elle aussi adepte de la course à pied, lors d'un camp d'entraînement à London.

Directeur des contrôles internes à Homburg Invest Inc., à Halifax, Greg a été le meilleur coureur canadien au marathon de New York en novembre dernier, parcourant la distance en 2 h 30, un record personnel. Pour s'entraîner, il court plus de 160 km par semaine, soit 10 km chaque matin avant d'aller travailler et jusqu'à 25 km en soirée.

Il dispose d'une douche au bureau, et peut ainsi se rendre au travail au pas de course. Selon lui, sa formation de CA l'aide beaucoup à structurer ses entraînements. «Grâce à mes compétences en gestion de projet, je peux établir un programme d'entraînement de quatre ou cinq mois, précisant les kilomètres à parcourir chaque semaine et certains entraînements clés.» John Shoemith

Cheminement

- 2004** entre chez Ernst & Young (Toronto, Ontario)
- 2007** obtient le titre de CA (Ontario)
- 2007** court son premier marathon (London, Ontario)
- 2010** remporte le marathon Blue Nose (Halifax, Nouvelle-Écosse)

Le Manitoba en tête de l'indice canadien de générosité

Le Manitoba est la province la plus généreuse du Canada pour une 12^e année, selon une étude annuelle menée par le Fraser Institute. L'indice compare la générosité des provinces et territoires du Canada, et celle des États américains, selon les données de 2008 (l'année la plus récente de données comparables disponibles) sur les dons de charité, présentées dans les déclarations de revenus des particuliers.

Le Manitoba a le pourcentage le plus élevé de dons à des organismes de bienfaisance enregistrés par rapport à ses revenus totaux (0,94 %), suivi de l'Ontario (0,88 %) et de l'Île-du-Prince-Édouard (0,68 %). Celle-ci compte le pourcentage le plus élevé de déclarants donateurs (27 %), suivie du Manitoba (26,7 %) et de l'Ontario (25,2 %). Le Québec se classe dernier avec 21,8 % de donateurs et 0,31 % sur le total des revenus gagnés dans cette province.

NOS LOISIRS PRÉFÉRÉS

Lorsque les CA ne sont pas au travail, c'est sur les terrains de golf ou les pentes de ski qu'il y a de bonnes chances de les trouver, selon un récent sondage Harris Décima mené pour le compte de *CAMagazine*. Le sondage, mené en ligne auprès de 495 CA en vue de recueillir des informations pour soutenir les ventes de publicité du magazine, a montré que plus des trois quarts des CA pratiquent au moins une des quatre activités de loisir énumérées dans le sondage, soit le golf, le ski, la course à pied et la dégustation de vin.

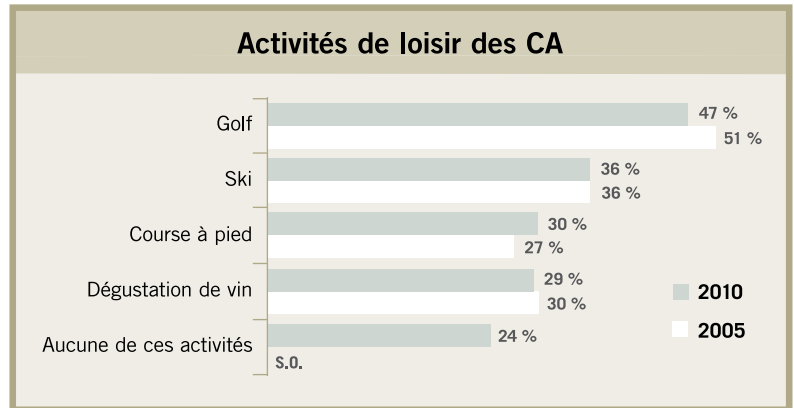
Le golf, bien qu'en légère baisse de popularité par rapport à un sondage similaire mené en 2005, demeure le premier choix du plus grand nombre de CA interrogés (47 %). Cette activité est particulièrement populaire auprès des CA de moins de 35 ans et de 65 ans ou plus. En effet, 54 % des répondants de ces catégories d'âge pratiquent ce sport.

Le ski, qui compte 36 % d'adeptes parmi les CA interrogés, est la deuxième activité de loisir la plus populaire, suivie de la course à pied (30 %), dont la pratique est légèrement en hausse par rapport

à 2005. La dégustation de vin suit de près la course à pied, 29 % des CA l'ayant mentionnée comme activité de loisir.

Les répondants de moins de 35 ans sont particulièrement susceptibles (85 %) de participer à l'une des quatre activités de loisir énumérées dans le sondage. Les CA de moins de 35 ans sont également les plus susceptibles de pratiquer la course à pied (43 %) et la dégustation de vin (40 %).

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



EXPERTISE

COMMENT FAIRE PLUS EN MOINS DE TEMPS ?

Aujourd'hui, la nécessité de faire plus en moins de temps signifie souvent que les dirigeants financiers doivent assumer des tâches qui étaient auparavant assumées par d'autres. Voici six conseils pour maximiser votre temps :

Établissez des attentes réalistes. Au début d'un projet, demandez-vous ce que vous aimeriez réaliser si vos ressources et votre temps étaient illimités. Déterminez ensuite ce qui peut être accompli, selon les ressources disponibles et les autres priorités.

Ne remettez rien au lendemain. Le fait de reporter la réalisation de tâches moins intéressantes au profit d'initiatives plus stimulantes est un jeu dangereux lorsque les projets commencent à s'accumuler. La procrastination crée un stress inutile puisque chacun tente ensuite de faire du rattrapage.

Déléguiez. Attribuez les tâches les plus routinières à d'autres membres de votre personnel. Cherchez des façons de permettre à vos employés les plus

performants d'obtenir de la visibilité et de développer leur expertise et leurs capacités décisionnelles.

Gardez les réunions sur la bonne voie. Distribuez un ordre du jour détaillé avant de commencer les discussions. Lorsqu'il est facile de couvrir le ou les sujets en cause par téléphone ou par courriel, il ne vaut peut-être pas la peine de tenir une réunion.

Demandez de l'aide. Si vous et votre équipe êtes surchargés, songez à faire appel à du soutien externe pendant les périodes de pointe ou pour les initiatives à grande échelle qui sont bien délimitées.

Ressourcez-vous. Les longues heures font peut-être partie du boulot, mais vous ne devriez pas vous priver de pauses et de vacances. Prévoir un bref répit peut permettre de rétablir le niveau d'énergie et donner l'impression de maîtriser la situation.

Paul McDonald est directeur administratif de Robert Half Management Resources (www.roberthalfmr.com)

#Chiffrier

L'heure avancée : économie ou dépense?

Le 13 mars, les horloges devront être avancées d'une heure. Depuis plus de 100 ans, l'heure avancée (HA) influe sur les horaires et sur le coût des affaires au Canada.

12 Heure (midi) qu'il était à Terre-Neuve en 1987 lorsqu'on ouvrait la Bourse de Toronto, car Terre-Neuve faisait alors l'essai de l'«heure avancée double» (une avance de deux heures).

25 Montant, en dollars, de l'amende établie par les tribunaux albertains peu après la Seconde Guerre mondiale pour les entreprises et les personnes de la province qui omettaient d'adopter l'heure normale. La Ville d'Edmonton avait adopté unilatéralement l'heure avancée.

60 Pertes, en milliards \$ US, subies par les investisseurs sur les marchés américains à cause du changement d'heure au printemps et à l'automne, selon une étude universitaire menée en 1999 qui concluait à une «légère dépréciation» de l'avois des investisseurs.

135 Bénéfice estimatif, en milliards \$ US, revenant aux membres américains de la Barbecue Industry Association, à l'American



Association of Nurserymen et aux propriétaires de dépanneurs à la suite de l'adoption de l'heure avancée par les États-Unis en 1986.

350 Coût estimatif, en millions \$ US, assumé par les entreprises américaines en 2007 pour ajuster, notamment les ordinateurs, afin d'ajouter quatre semaines à la période d'heure avancée au Canada et aux États-Unis.

1908 Année de l'adoption de l'heure avancée à Thunder Bay (Ontario), la première collectivité au monde à avancer l'heure en été, selon David Prerau, auteur de *Seize The Light*.

4 000 Appels téléphoniques qu'un transporteur aérien américain recevait chaque jour en 1965 de clients qui s'informaient de la différence d'heure par rapport à leur destination. L'année suivante, les États-Unis ont quasi unanimement adopté la formule six mois à l'heure normale, et six mois à l'heure avancée. Steve Brearton

Tout le monde en parle



BRIAN MITCHELL, CA,
DIRECTEUR GÉNÉRAL, TFO CANADA
(TRADE FACILITATION OFFICE CANADA)

Profil : Organisme sans but lucratif fondé en 1980, TFO Canada est le principal point de contact pour les entrepreneurs issus des marchés émergents et désireux d'accéder au marché canadien, en plus de fournir de nombreuses informations sur le commerce international. L'organisme compte 11 employés soutenus par 50 consultants en commerce. La majeure partie de son chiffre d'affaires annuel de 2 millions \$ provient de projets gouvernementaux. En 2009-2010, des exportateurs de 70 pays ont fait appel aux services de TFO.

Pourquoi on l'aime : TFO jouit d'une notoriété grandissante grâce aux récents accords de libre-échange bilatéraux conclus entre le Canada et certains marchés émergents, dont le Pérou et la Colombie. En 2006 et 2007, deux de ses projets

menés en Afrique ont été primés lors de la cérémonie des Prix canadiens de la coopération internationale, commanditée par l'Agence canadienne de développement international et par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada.

Originalité : TFO a aidé un détaillant québécois, La Maison Simons, à diversifier ses sources d'approvisionnement étrangères en lui suggérant de visiter le Pérou. Simons y a trouvé plusieurs producteurs péruviens talentueux et capables de livrer la marchandise dans les délais. Par ailleurs, Design Africa, l'un des projets primés de TFO, a incité des fabricants d'arts décoratifs de huit pays africains à produire des meubles et des articles ménagers haut de gamme afin d'éviter la concurrence avec les objets à bas prix des pays asiatiques.

Il a dit : «La réunion d'entrepreneurs étrangers et de groupes de soutien économique nationaux avec des importateurs et détaillants canadiens aide à créer des emplois durables qui réduisent la pauvreté et développent des marchés.» Ken Mark

Payer des impôts au Canada est facile, selon une étude

Le Canada se classe au 10^e rang sur 183 pays pour ce qui est de faciliter le paiement des impôts, selon une étude de PwC, la Banque mondiale et la Société financière internationale. C'est la première année que le Canada se classe parmi les 10 premiers pays de la liste; l'an dernier, il occupait le 28^e rang.

L'étude, intitulée *Paying Taxes 2011*, a mesuré la facilité de règlement des impôts par rapport : 1) au nombre de paiements fiscaux à faire chaque année, 2) au temps nécessaire pour remplir les déclarations fiscales et payer les impôts, 3) à tout le fardeau fiscal des entreprises en pourcentage des bénéfices avant impôts.

La remontée du Canada est en partie due aux changements fiscaux prévus dans la loi. Par exemple, en 2012, le Canada aura l'un des taux d'imposition combiné fédéral-provincial les plus faibles (25 %) parmi les pays du G7. D'autres initiatives, comme la taxe de vente harmonisée en Ontario et en Colombie-Britannique, ont également contribué à ce classement favorable. En 2009 et 2010, 40 pays ont adopté des mesures facilitant le paiement des impôts.

Les dix pays les plus conviviaux en matière de fiscalité

Pays	2011	2010
Maldives	1	1
Qatar	2	2
Hong Kong	3	3
Singapour	4	5
Émirats arabes unis	5	4
Arabie saoudite	6	7
Irlande	7	6
Oman	8	8
Koweït	9	11
Canada	10	28
Kiribati	10	10

Source : *Paying Taxes 2011*



Que révèle votre choix d'animal de compagnie?

Selon un sondage mené auprès de 2 300 travailleurs américains ayant des animaux de compagnie, les propriétaires de chiens étaient plus susceptibles d'occuper des postes de haute direction, les propriétaires de reptiles, d'avoir un revenu très élevé, et les propriétaires d'oiseaux, d'être heureux au travail.

Propriétaires de chien(s) : professeurs, artistes professionnels, infirmières, cadres des TI ou de l'armée.

Propriétaires de poisson(s) : professionnels des ressources humaines, de l'hôtellerie, des loisirs, de l'agriculture, des pêcheries, de la foresterie, du transport ou de la finance.

Propriétaires de reptile(s) : ingénieurs, travailleurs sociaux, professionnels du marketing ou des relations publiques, éditeurs, rédacteurs et policiers.

VIVE LES REER!

Connaître les REER, c'est les adopter. Huit Canadiens sur dix (79 %) qui ont déjà de l'argent investi dans un régime enregistré d'épargne-retraite prévoient y investir, pour l'année fiscale 2010, le même montant ou plus qu'en 2009, selon un sondage mené par le Groupe Investors publié en décembre.

LES RÉSEAUX SOCIAUX PLUS POPULAIRES QUE LE COURRIEL

Les réseaux sociaux remplaceront le courriel comme principale forme de communication d'affaires pour 20 % des employés d'ici 2014, selon Gartner Inc., notamment en raison des changements démographiques ainsi que des modifications de méthodes de travail.

VOLEZ EN TOUTE LIBERTÉ!

Selon un sondage Financial Times/Harris, la plupart des gens aux États-Unis et dans cinq pays européens considèrent que les voyages en avion sont sécuritaires. Environ un adulte interrogé sur cinq pense que les mesures comme l'obligation d'enlever ses chaussures et sa ceinture, devraient être assouplies.

Compétences générales recherchées

L'évolution rapide du secteur de la comptabilité peut laisser croire que la principale difficulté des chefs des finances en matière de recrutement consiste à trouver des candidats possédant les compétences techniques requises en comptabilité. Selon une étude récente de Grant Thornton LLP, ce sont les compétences générales, comme les aptitudes en communication, l'esprit critique et la capacité de résoudre les problèmes, qui sont les plus difficiles à trouver. Selon les chefs des finances, ces compétences sont essentielles pour comprendre les incidences de l'évolution des normes comptables.

L'étude, intitulée *The Evolving Accounting Talent Profile: CFO Strategies for Attracting, Training and Retaining Experienced Accounting and Finance Professionals*, présente les principales constatations qui se dégagent des entrevues réalisées auprès de chefs des finances sur le marché de l'emploi en comptabilité. L'analyse traite des préoccupations des chefs des finances quant au recrutement et à la fidélisation de professionnels chevronnés en finances.

Parmi les répondants, 55 % croient que le manque de compétences générales constitue la principale difficulté dans le recrutement de professionnels comptables d'expérience. La charge de travail et le style de vie, indiqués par 50 % des

répondants, occupent le 2^e rang, suivis du manque de compétences techniques du personnel comptable expérimenté. Le perfectionnement des compétences non techniques, mentionné par 77 % des répondants, arrive en tête de liste des préoccupations en matière de formation.

En outre, 45 % des répondants attribuent principalement le roulement des effectifs au manque d'équilibre travail-vie personnelle et au peu de possibilités d'avancement. L'étude recommande aux chefs des finances : 1) de sélectionner les candidats selon leurs compétences techniques et leurs compétences générales; 2) de combler le manque de compétences générales en formant le personnel existant; 3) de privilégier la formation en milieu de travail pour les compétences techniques en comptabilité; 4) de miser sur les possibilités d'avancement professionnel pour réduire le risque de roulement; 5) d'utiliser des mesures incitatives financières et non financières pour fidéliser les employés de talent.

Cet article est un résumé. Pour lire l'article complet, allez à www.camagazine.com/competences2010.

Gina Kim est directrice, Recherche sectorielle et leadership éclairé, chez Grant Thornton LLP.

Un sondage pancanadien lie productivité et intéressement

Plus de la moitié des Canadiens sont d'avis qu'ils seraient davantage productifs s'ils recevaient un pourcentage des bénéfices ou s'ils détenaient une participation dans l'entreprise de leur employeur, selon un récent sondage mené par les Services Kelly. Une majorité d'entre eux aimeraient aussi que leur employeur encourage l'adoption de modes de vie plus sains, comme cesser de fumer, perdre du poids, etc.

Le *Kelly Global Workforce Index* a sollicité l'opinion de près de 15 000 personnes au Canada, dont environ 1 000 travaillent dans le secteur des services financiers. Le sondage a révélé que 36 % des répondants ont un contrat de travail qui lie une part de leur rémunération à des objectifs de rendement. Les employés de la génération X, âgés de 30 à 47 ans, sont plus susceptibles de recevoir une forme quelconque de rémunération basée sur le rendement que ceux de la génération Y, âgés de 18 à 29 ans, et de la génération des baby-boomers, âgés de 48 à 65 ans. Voici quelques constatations importantes sur le secteur des services financiers :

- 50 % des répondants reçoivent une rémunération au rendement, soit le taux le plus élevé par rapport à d'autres secteurs;
- 67 % seraient motivés à fournir un rendement plus élevé

si on leur offrait des incitations sous forme d'intéressement aux bénéfices ou de participation dans l'entreprise;

- 32 % estiment que les avantages liés aux soins de santé sont «les plus importants» qu'ils puissent recevoir en dehors de leur salaire;

- 29 % croient que la formation offerte est un grand avantage;

- 86 % pensent que leur employeur devrait avoir une certaine responsabilité à l'égard de la santé et du bien-être de ses employés;

- 58 % pensent que leur employeur devrait leur accorder des «encouragements» s'ils décident de cesser de fumer, de perdre du poids ou de s'abonner à un programme d'exercice.

Karin French, vice-présidente et directrice générale de la division canadienne de Services Kelly, considère qu'«en apportant un soutien à leurs employés dans leur quête d'un mode de vie plus sain, tout en les récompensant pour l'atteinte de niveaux élevés de rendement, les employeurs créeront un milieu de travail plus productif et plus dynamique, dont ils pourront tirer avantage, ainsi que leurs employés».

Cet article est un résumé. Pour lire l'article complet, allez à www.CAMagazine.com/Kellymarcheemploi2010.

Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes



De plus en plus, on attend des professionnels qu'ils aient réponse à tout, que ce soit concernant les exigences des lois ou de la réglementation, la conformité, les moyens de financement, les pratiques commerciales, les risques importants, ou les options et les coûts rattachés aux nouvelles orientations. Où trouver l'information la plus récente sur les questions juridiques complexes?

Fiez-vous au *Guide sur la conformité pour les entreprises canadiennes*, un ouvrage détaillé et facile à comprendre qui présente les exigences juridiques canadiennes et les exigences connexes en matière d'administration et de conformité auxquelles sont soumises les entreprises.

Internet • DVD • Téléchargement • Volume à feuilles mobiles

Pour en savoir plus ou pour commander,
rendez-vous à l'adresse **boutiqueCA.ca/GCEC2011**.



Adieu, vieux télécopieur!

Nous avons récemment perdu un vieil ami : notre télécopieur a rendu l'âme. Pour nous, ce n'était pas qu'un vieux télécopieur. Il s'agissait d'un Panafax UF-600 que ma femme et moi avons acheté pour notre bureau à domicile et notre entreprise naissante en octobre 1990.

Aujourd'hui, combien de produits durent 20 ans? Nous changeons de téléphones cellulaires au bout d'un an ou deux, parfois moins, pour profiter des dernières caractéristiques à la mode et nous changeons de téléviseur comme nous changeons de chemise.

Notre télécopieur, qui ne remplissait qu'une fonction unique, simple et précise, s'est pourtant acquitté de sa tâche pendant 20 ans, un exploit en soi en cette ère d'obsolescence accélérée.

Je contemple l'appareil, qui gît sur le sol en attendant d'être mis au rebut pour cause de désuétude technologique, et je songe aux nombreuses histoires qu'il recèle en tant que témoin de l'évolution rapide de notre monde. Par exemple, il a été frappé par le bogue de l'an 2000. Ce non-événement qui a suscité tant de frénésie a provoqué une défaillance dans le système de datation de notre télécopieur : il a remonté le temps jusqu'au début du siècle dernier, problème auquel nous n'avons jamais pu remédier. Les quelques télécopies que j'ai envoyées au cours des dix dernières années portaient donc une date située entre 1900 et 1910.

Au début de ma trépidante carrière de conférencier, le télécopieur était «l'appareil des bonnes nouvelles». Le bruit fait par l'arrivée d'une télécopie était synonyme de nouveaux contrats et me laissait entrevoir une carrière réussie.

Avant l'avènement des BlackBerrys, des iPhones et de la connectivité constante, nous revenions de la maison après deux semaines de vacances pour découvrir un interminable rouleau de télécopies, chacune d'elles contenant les détails d'un nouveau contrat.

Toutefois, au fil du temps, ces communications ont migré vers l'Internet et vers les courriels. J'ai continué ma carrière avec succès, mais le frisson de joie provoqué par le

bruit du télécopieur a fini par disparaître. Je dois avouer que cela me manque un peu...

Mes fils, maintenant âgés de 15 et 17 ans, ont découvert l'étendue du monde grâce à l'éventail des technologies qui se trouvent dans notre bureau. Toutefois, je doute qu'ils aient compris à quoi servait le télécopieur, ce mystérieux vestige du passé. Les télécopies reçues se faisant de plus en plus rares, l'arrivée inusitée d'une télécopie suscitait toujours le même commentaire de leur part : «Mais qui se sert de cette drôle de machine?»

Allons-nous nous procurer un nouveau télécopieur? Peut-être pas. Nous en sommes venus à considérer que cette

Au début de ma trépidante carrière de conférencier, le télécopieur était «l'appareil des bonnes nouvelles».

technologie a fait son temps. Aujourd'hui, pratiquement tous les documents sont numérisés puis envoyés par courriel. La plupart des télécopies que nous avons reçues cette année étaient de la publicité importune. Nous payons donc des frais mensuels pour une ligne téléphonique de télécopieur qui n'est plus vraiment utile.

Quelle que soit la décision que nous prendrons, nous sommes un peu tristes de voir un vieil ami partir.

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

VOYEZ PAR VOUS-MÊME

L'histoire du télécopieur

<http://communication.howstuffworks.com/history-of-fax.htmh>

Y2K, The Crazy

www.computerworld.com/s/article/9142659/Y2K_the_Crazy_computer_glitch_or_mind_blowing_catastrophe_



Des bulletins qui arrivent à destination

L'envoi de bulletins par courriel est une excellente façon de rester en contact avec vos clients actuels et potentiels ou encore avec les personnes qui peuvent recommander vos services. Malheureusement, malgré le temps et l'argent investis, les bulletins sont souvent automatiquement classés comme pourriels, sans raison apparente. Comment éviter que vos bulletins électroniques aillent à la corbeille?

D'abord, dans Outlook, un courriel contenant des expressions comme «Gratuit!», «50 % de rabais!» ou «Cliquez ici» est aussitôt considéré comme un pourriel. Vous pouvez avoir recours à l'outil en ligne SiteSell SpamCheck, offert gratuitement, en anglais seulement, à <http://spamcheck.sitesell.com>, qui analysera votre message pour y repérer tout problème éventuel. Vous pourriez également demander à vos destinataires d'ajouter votre nom à leur liste d'expéditeurs approuvés. Toutefois, ces destinataires pourraient ne jamais lire votre courriel s'ils hésitent à l'ouvrir ou s'ils ne consultent pas leur dossier des courriers indésirables.

De nombreuses organisations utilisent des antipourriels en plus du filtre d'Outlook. Les fournisseurs de services Internet (FSI) offrent parfois ce service grâce à des outils comme SpamAssassin. Toutefois, il se peut que l'utilisateur ne puisse pas choisir les filtres utilisés ou que ceux-ci ne soient pas à jour. Ces filtres contiennent des «listes noires», c'est-à-dire des noms de domaines considérés comme sources de pourriel, et identifient les courriers indésirables à l'aide d'indicateurs, comme l'emploi de certains mots clés ou de majuscules dans l'objet, etc.

Pour éviter les listes noires, n'envoyez pas de courriels non sollicités à des étrangers, car ils pourraient le signaler aux organismes de filtrage de pourriels. Ces derniers font quelques vérifications avant d'ajouter des noms de domaine à leurs listes noires, mais les erreurs sont possibles et il peut être difficile d'en faire retirer votre nom de domaine. Un autre conseil : facilitez la tâche aux destinataires qui désirent se désabonner. Évitez aussi les expressions qui peuvent être mal interprétées, comme «gratuit» ou «remboursement

garanti», surtout dans l'objet de votre courriel. Malgré ces précautions, votre courriel peut être bloqué, comme le mien l'a été. Avec de l'aide technique, j'ai fait quelques changements qui se sont révélés déterminants. Mon bulletin n'est plus étiqueté comme pourriel par le programme de mon FSI.

En général, un antipourriel analyse le courriel et lui attribue une cote. Si cette cote dépasse un seuil donné, le courriel risque d'être intercepté. Par exemple, l'adresse *Internet Protocol* (adresse IP) de l'expéditeur associée à mon bulletin ne figurait pas dans son enregistrement SPF (*Sender Policy Framework*), car l'information contenue dans un courriel ne se limite pas à son texte et comprend notamment l'adresse IP du serveur Web d'où il provient. Ainsi, chaque domaine possède un enregistrement SPF dans lequel sont

Certains antipourriels bloquent automatiquement le contenu HTML pour des raisons de sécurité.

définies les adresses IP autorisées pour l'envoi de messages, ce qui complique la tâche aux expéditeurs qui tenteraient de dissimuler l'origine de leurs messages. Mon FSI utilisait sa propre adresse IP pour les messages sortants plutôt que celle de mon domaine. L'adresse IP de l'expéditeur ne correspondait donc pas à celle du serveur Web d'où provenait le courriel, ce qui le rendait suspect.

J'ai dû donner un nouvel enregistrement SPF à mon FSI. Vous devrez probablement obtenir une assistance technique pour créer un enregistrement SPF, ou le faire vous-même grâce à un assistant fort utile, disponible en anglais seulement, à <http://old.openspf.org/wizard.html>.

Un dernier problème subsistait : le corps du message utilisait le protocole MIME pour afficher des sections en format texte et d'autres en langage HTML. Certains antipourriels bloquent automatiquement le contenu HTML pour des raisons de sécurité. J'ai résolu ce problème en incluant une version HTML et une autre en texte brut dans mon courriel. Mes bulletins arrivent désormais à destination!

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

Des ateliers sur la mise en œuvre des IFRS pour les PME des secteurs minier et du génie logiciel

Si nombre de grandes organisations ont déployé de vastes projets en matière d'IFRS au cours des deux dernières années, beaucoup de petites entreprises de secteurs comme ceux des mines ou du génie logiciel ont utilisé en priorité leurs ressources financières limitées pour répondre à des besoins plus urgents, notamment dans certains cas, la survie de l'entreprise. Par conséquent, la planification du passage aux nouvelles normes d'information financière par ces entreprises a jusqu'à présent été reléguée à l'arrière-plan.

Comme certaines IFRS ont une incidence sur les secteurs minier et du génie logiciel, et comme beaucoup d'organisations de petite ou de moyenne taille œuvrent dans ces secteurs, le Service de la formation continue de l'ICCA offre des ateliers spéciaux de deux jours visant à aider ces organisations à passer aux IFRS. Heureusement, la transition n'est pas compliquée pour la plupart de ces organisations. Elle consistera dans une large mesure en une analyse soignée des méthodes comptables afin de déterminer si

elles devront être modifiées selon les IFRS et comment elles le seront. Dans la plupart des cas, des modifications limitées devront être apportées aux systèmes de TI.

Les ateliers pratiques offerts par l'ICCA seront adaptés aux besoins de ces secteurs. On y analysera les normes les plus pertinentes en se fondant sur une approche concrète et détaillée. Ainsi, la plupart des entreprises de génie logiciel devront se pencher sur la comptabilisation des produits, la détermination de la monnaie fonctionnelle et les paiements fondés sur des actions, tandis que les entreprises du secteur minier devront s'attacher aux normes traitant des provisions et de la dépréciation des actifs.

L'atelier pour le secteur minier se tiendra à Vancouver les 14 et 15 avril 2011; celui pour le secteur du génie logiciel aura lieu à Toronto les 27 et 28 avril. La tenue de ces ateliers en avril laissera le temps nécessaire aux organisations, des émetteurs émergents, de respecter la date butoir du 29 juin 2011 pour produire leur premier rapport financier intermédiaire en IFRS. Pour de plus amples renseignements, rendez-vous à www.cpd.cica.ca/IFRS_mining ou à www.cpd.cica.ca/IFRS_software (en anglais seulement).

Les ressources de l'ICCA facilitent le passage en douceur aux NCA

L'ICCA a mis en place des ressources pour aider les diverses parties prenantes à passer aux Normes canadiennes d'audit (NCA). Ce sont les auditeurs qui seront les plus touchés par les nouvelles normes. Les clients d'audit, les administrateurs, et ceux qui ont recours à des états financiers audités ont également besoin de comprendre le nouveau référentiel.

Une nouvelle série de bulletins *NCA en bref* traite des sujets suivants : description générale de six NCA importantes et les éléments essentiels des exigences des normes; principaux éléments dont les préparateurs doivent tenir compte dans leur planification en vue de l'audit de fin d'exercice de leurs états financiers selon les NCA; et informations pour les utilisateurs d'états financiers quant à l'incidence des NCA sur le rapport de l'auditeur et autres éléments connexes.

Une nouvelle publication intitulée *Communication réussie avec les parties prenantes* fournit des informations pour aider les auditeurs à communiquer avec les conseils d'administration (ca), la direction et le personnel des clients, et le personnel d'audit au sujet des NCA. Les sujets abordés sont notamment

le détail des changements relatifs à la nature, à l'étendue et au calendrier des procédures d'audit, les attentes à l'égard de la direction et des responsables de la gouvernance ainsi que les modifications apportées au rapport de l'auditeur.

Un nouveau bulletin *Avis aux administrateurs*, préparé par le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance de l'ICCA, aide les membres des ca à travailler avec les auditeurs pour assurer une transition harmonieuse vers les NCA. Le document *Nouvelles Normes canadiennes d'audit : questions que les administrateurs devraient poser* présente certains des principaux changements et les questions que les administrateurs et les membres du comité d'audit pourraient poser à la direction et aux auditeurs. Ces documents peuvent être téléchargés gratuitement sur le site de l'ICCA à www.icca.ca/NCA.

Les NCA s'appliquent aux audits d'états financiers des périodes closes à compter du 14 décembre 2010, et à tous les audits d'états financiers ou d'autres informations financières historiques de toutes les entités, quelles que soient leur taille ou les normes comptables utilisées.

L'ICCA prévoit un autre colloque sur les ESG

Sur tout premier colloque sur les facteurs environnementaux, les facteurs sociaux et les facteurs liés à la gouvernance (ESG) a connu un tel succès que l'ICCA prépare déjà le prochain.

Le premier colloque, en décembre 2010, a attiré plus de 80 participants. Il portait principalement sur la gestion des risques, l'information financière et l'incidence des questions environnementales sur les informations à fournir.

La rencontre a fait ressortir la nécessité, pour les investisseurs institutionnels, de disposer d'informations comparables et fiables pour orienter le processus décisionnel, la planification stratégique et la gestion des risques (y compris l'utilisation de médias sociaux), ainsi que l'incidence des facteurs ESG sur les états financiers, sur les informations réglementaires et sur la question de la détermination de l'importance de l'information.

Selon la conférencière Barbara Palk, vice-présidente de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance et présidente de Gestion de Placements TD, les investisseurs prennent conscience des risques environnementaux liés à leur portefeuille et font davantage d'efforts pour s'informer à ce sujet. «Toutes choses étant



Robert Page, président de la Table ronde sur l'environnement et l'économie

égales par ailleurs, les sociétés qui gèrent le mieux leur capital ESG seront mieux positionnées pour maintenir leur leadership à long terme», a indiqué Mme Palk.

Les participants ont aussi pu entendre Robert Page, Ph.D., président de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. Selon lui, «l'environnement ne sera pas seulement un élément générateur de coûts; il stimulera l'entrepreneuriat». Il a ajouté que nous entrons dans une ère de restrictions des émissions de carbone. «La planification des projets d'investissement et des coûts d'exploitation connexes impliquera la prise en compte d'un prix pour le carbone qui ira en augmentant.»

«En plus de proposer des séances d'information et de donner lieu à des échanges constructifs, le colloque sur les facteurs ESG a permis d'illustrer le leadership avéré de la profession de CA dans ce domaine», a indiqué Frank Colantonio, directeur, Formation continue à l'ICCA. «Le prochain colloque sur les facteurs ESG est prévu pour les 3 et 4 octobre 2011, à Vancouver, et la page Facebook est prête à recevoir vos commentaires et vos suggestions.» Cliquez sur l'onglet Événements à l'adresse www.facebook.com/CICAConEd ou sur www.cpd.cica.ca/ESGIssues.

Nouvelle édition du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* d'ici quelques mois

La nouvelle édition du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* sur support papier, CD-ROM et en ligne, initialement prévue pour 2013, paraîtra au début de 2011. La publication anticipée coïncide avec le passage aux IFRS d'entreprises canadiennes ayant une obligation d'information du public. La nouvelle édition intègre la terminologie nouvelle introduite dans le cadre de l'adoption au Canada des Normes internationales d'audit de l'IAASB.

L'équipe canadienne, composée notamment de l'auteur principal, Louis Ménard, et des coauteurs Murielle Arsenault, Jean-François Joly et Jean-Jacques Lavoie, a rencontré les collaborateurs français et belges à Montréal et en Europe à plusieurs reprises au cours des trois dernières années en vue de la production de cette nouvelle édition. L'équipe française regroupait Henri Giot, de l'Ordre des Experts-Comptables, ainsi que Marie-Claude Picart et Cédric Gélard, de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. L'équipe belge, quant à elle, était composée de Catherine Dendaauw, Henri Olivier, Nathalie Houyoux et David Szafran, de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. La validation du contenu a été parachevée et les

derniers ajustements ont été apportés en août 2010.

En raison de sa contribution au *Dictionnaire des dérivés et autres instruments financiers* (le «DDIF»), lancé en 2009 à Montréal, l'ICCA a obtenu l'autorisation d'utiliser les données pertinentes de cet ouvrage pour la nouvelle édition du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*.

Le DDIF est un dictionnaire bilingue anglais-français offert gratuitement en ligne (<http://ocaq.qc.ca/PubliDict>) qui compte des milliers de termes et environ 730 notions définies. L'Ordre des comptables agréés du Québec, avec la collaboration de l'ICCA, a encadré ce projet, qu'une subvention de l'Autorité des marchés financiers du Québec a permis de concrétiser. Les auteurs du DDIF sont Louis Ménard et Antoni Dandonneau. Jean Jacques Lavoie présidait le Sous-comité de référence composé de Donald Lecours, Robert Lefrançois, Jean Marois et Peter Martin. Jane Finlayson, des Services linguistiques de l'ICCA, a réalisé la traduction des définitions du français vers l'anglais.

Visitez la boutiqueCA pour commander des exemplaires du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* ou pour obtenir de plus amples renseignements sur cette publication.

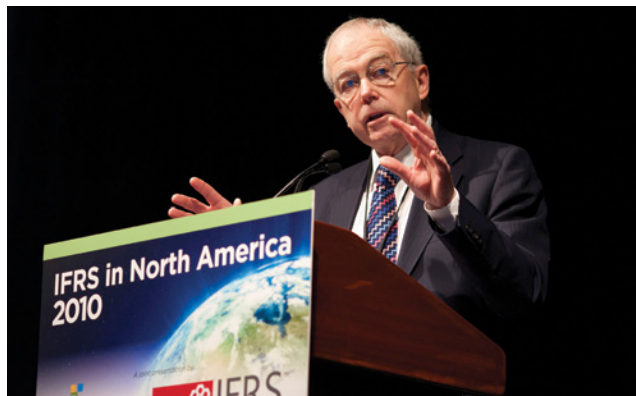
Sir David Tweedie : de belles occasions pour les CA

L'été prochain, Sir David Tweedie quittera son poste de président de l'International Accounting Standards Board (IASB), sans pour autant abandonner la profession comptable. En fait, il est prévu qu'en 2012,

Sir Tweedie deviendra président de l'Institute of Chartered Accountants of Scotland. «J'aime les instituts, j'aime la profession, confie-t-il. Récemment, l'essentiel de mon travail a porté sur les normes comptables, mais d'autres dossiers sont intéressants. J'attache beaucoup d'importance à la déontologie de la profession.»

Selon Sir Tweedie, président de l'IASB pendant une décennie, il existe des occasions inexploitées pour la profession de CA. «Le domaine des placements, celui de l'analyse et celui de la gestion d'entreprise... ouvrent des avenues aux CA qui peuvent voyager dans le monde.» Selon lui, le mouvement mondial vers les IFRS facilitera les choses pour les comptables agréés. «Vous connaissez les normes partout», indique Sir Tweedie.

Sir Tweedie considère que son plus grand accomplissement à titre de président de l'IASB a été d'amener les gens à croire en l'idée des IFRS. «Il y a dix ans, je n'aurais pas pu imaginer qu'aujourd'hui, plus de 120 pays utiliseraient nos normes, sous une forme ou une autre, et que les dirigeants du G20 se prononceraient en faveur de



Sir David Tweedie était récemment de passage à Toronto à l'occasion du Colloque nord-américain sur les IFRS.

l'adoption rapide d'un ensemble unique de normes.» Cependant, le fait de devoir convaincre les participants pays par pays s'est révélé quelque peu frustrant. «J'adore m'occuper de questions strictement comptables. Nous avons apporté de grandes améliorations aux normes, mais nous avons aussi dû passer beaucoup de temps à faire la promotion de l'adoption des IFRS dans le monde.»

Sir Tweedie espère que les États-Unis finiront par se joindre au mouvement. Il croit que sans eux, des normes mondiales sont impossibles. Il précise que les normalisateurs nationaux, comme ceux du Canada, sont importants pour l'IASB. «Ils nous communiquent les opinions en provenance du Canada, indique-t-il. Les normalisateurs sont les troupes sur le terrain.»

Nouveau site Web pour les employeurs d'étudiants CA

Les CA du Canada ont récemment lancé maitrestageCA.ca, un nouveau centre de ressources pour les employeurs actuels et éventuels d'étudiants CA.

Le nouveau site maitrestageCA.ca, qui remplace l'ancien site Web «avantageMSCA», s'adresse notamment aux employeurs hors expertise comptable. Le site sera particulièrement utile aux maîtres de stage agréés et aux organisations qui souhaitent devenir maîtres de stage CA.

Toutes les informations les plus à jour concernant les MSCA (documents, formulaires, personnes ressources, etc.) sont disponibles sur ce site, y compris des modules d'apprentissage visant à aider ceux qui interviennent directement dans le mentorat d'étudiants CA. De plus, des commentaires écrits et vidéos d'employeurs tels que Manuvie et RIM mettront en lumière les principaux avantages de former des étudiants CA.

Le nouveau site Web est également important pour les étudiants CA eux-mêmes, car c'est là qu'ils peuvent télécharger leur Dossier d'expérience admissible (DEA), un registre que tous les stagiaires doivent tenir.

Voici quelques-unes des fonctions améliorées offertes aux utilisateurs du site :

- des modules d'apprentissage en ligne qui clarifient les rôles et responsabilités de toutes les parties;
- des témoignages écrits et vidéos de maîtres de stage agréés actuels hors expertise comptable;
- une ressource unique pour accéder à l'ensemble des informations concernant les maîtres de stage CA : documents, formulaires, personnes ressources, etc.;
- une section FAQ détaillée;
- le Dossier d'expérience admissible et des conseils pour les étudiants CA sur la façon de remplir le DEA.

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Modifications apportées à l'Introduction à la Partie I	mars 2011
Cadre conceptuel de l'information financière (Partie I)	janvier 2011
Modifications apportées à l'IFRS 1 concernant l'hyperinflation grave et la suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants (Partie I)	mars 2011
Modifications apportées à l'IFRS 7 concernant les informations à fournir sur les transferts d'actifs financiers (Partie I)	janvier 2011
IFRS 9, Instruments financiers (Partie I)	mars 2011
Modifications apportées à l'IAS 12 concernant l'impôt différé — recouvrement des actifs sous-jacents (Partie I)	mars 2011
Modifications concernant la première application des normes (Parties II et III)	février 2011
Normes comptables pour les organismes sans but lucratif (Partie III)	décembre 2010
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public	
Modifications apportées à la Préface des normes comptables pour le secteur public	décembre 2010
Normes comptables s'appliquant uniquement aux organismes sans but lucratif du secteur public, chapitres SP 4200 à 4270	décembre 2010
Chapitre SP 3410, « Paiements de transfert »	mars 2011

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 28 février 2011)

Comptabilité	Date limite pour commentaires
ESI Comptabilité de couverture	le 9 mars 2011
ACI Consultation publique triennale de l'IASB sur son programme technique	le 15 mai 2011
Audit et certification	
AC Informations à fournir	le 11 avril 2011
AC Missions d'examen	le 30 avril 2011
AC Plan stratégique et programme de travail 2012-2014 de l'IAASB	le 18 mars 2011

À VENIR

Documents de consultation

Propositions du CNAC sur les sujets suivants : Missions de certification sur un bilan des gaz à effet de serre; Particularités de l'audit d'instruments financiers complexes

Propositions de l'IASB sur les sujets suivants : Instruments financiers — pertes de valeur, compensation d'actifs et de passifs; Consolidation — sociétés de placement

Légende

AC – Appel à commentaires ACI – Appel à commentaires de l'IASB ES – Exposé-sondage
 ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA PII – Projet d'interprétation de l'IASB

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

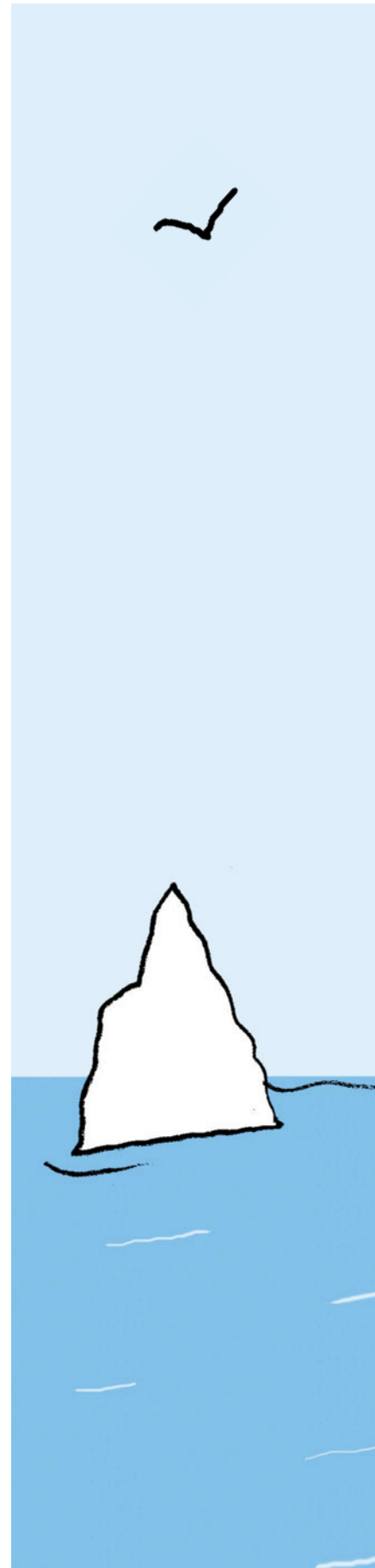
Superviser une équipe pose un véritable défi, surtout si le gestionnaire n'a pas reçu de formation spécifique. Voici quelques conseils judicieux. Par Deena Waisberg

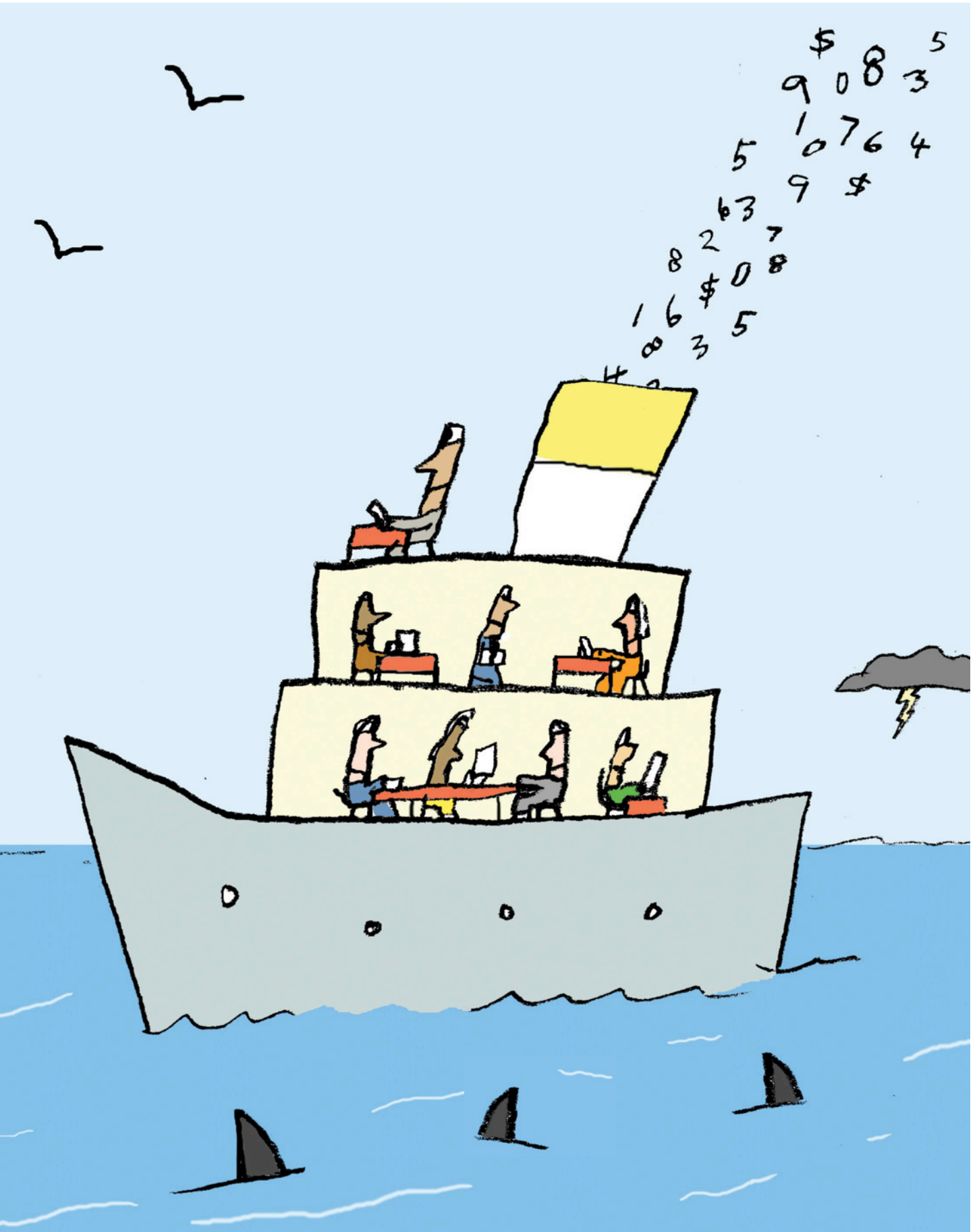
Gestionnaires accomplis

LORSQUE HALL MURDOCH A ÉTÉ PROMU, IL Y A PRÈS DE DEUX ANS, au poste de directeur des services aux propriétaires d'entreprises chez Meyers Norris Penny à Calgary, il a éprouvé à la fois de l'enthousiasme et une certaine réticence.

Il voulait devenir un bon gestionnaire parce que, lors d'un mandat en Nouvelle-Zélande, il avait pu constater les dommages qu'un mauvais gestionnaire peut causer. Un de ses superviseurs laissait s'empiler des dossiers non revus et tenait ensuite son équipe responsable lorsque les dossiers n'étaient

Illustration : MIKE CONSTABLE





pas terminés à temps. Puis, il convoquait une réunion pour demander à son équipe de travailler plus, mais comme tous les employés donnaient déjà leur maximum, cette réprimande ne réussissait qu'à les contrarier. «Avant de devenir gestionnaire, toute votre carrière a été consacrée aux chiffres. Puis, un jour, votre patron vous dit : "Félicitations, vous allez maintenant diriger une équipe." Et vous, de penser : "Vraiment? Quand ai-je appris dans mes cours de comptabilité à faire cela?"»

En effet, un mauvais gestionnaire peut avoir un effet dévastateur sur son entreprise et son personnel. «On dit que les gens ne quittent pas les organisations, mais plutôt les gestionnaires», explique Carolyn Cohen, CA, conseillère en ressources humaines agréée, fondatrice de Just In Time Training and Consulting Inc., à Toronto.

La compétence d'un gestionnaire influe sur le roulement du personnel, mais aussi sur le degré d'engagement des employés envers leur entreprise, ce qui se répercute sur les résultats. Selon une étude mondiale de Towers Perrin (maintenant Towers Watson) sur la main-d'œuvre réalisée en 2007-2008, les entreprises dont le niveau d'engagement des employés était élevé ont enregistré une hausse de 19 % du bénéfice d'exploitation, contre une baisse de plus de 32 % pour celles dont le niveau d'engagement des employés était faible.

La compétence d'un gestionnaire influe non seulement sur le roulement du personnel, mais aussi sur le degré d'engagement des employés envers leur entreprise, ce qui se répercute sur les résultats.

Les bons gestionnaires sont si importants pour la réussite de leur entreprise que les superviseurs éventuels, nouvellement nommés et même chevronnés, devraient se familiariser avec les secrets, les compétences et les meilleures pratiques susceptibles de faire d'eux d'excellents leaders, capables d'obtenir des résultats exceptionnels de leur équipe. Vous trouverez, dans le présent article, des conseils de CA gestionnaires, associés et dirigeants, ainsi que de conseillers en ressources humaines, qui pourront vous aider à devenir un meilleur gestionnaire.

Gestion de projets

Ce serait formidable de pouvoir confier un projet à votre équipe et de savoir qu'elle le réalisera selon les instructions et dans les délais. Malheureusement, il n'en va pas toujours ainsi. C'est pourquoi, comme gestionnaire, vous avez besoin de compétences en gestion de projets pour piloter les dossiers du début à la fin.

Donnez d'abord des instructions claires et expliquez les attentes. Ainsi, Karen Werger, une associée qui codirige des équipes d'évaluation de litiges, de demandes de règlement et de prêt chez Deloitte, à Toronto, guide les membres de son équipe pour toutes les étapes d'un dossier, leur explique ce qu'il faut faire et leur communique les coordonnées du client. Il convient également d'établir un calendrier et de vérifier au besoin le déroulement du travail.

Généralement, les gens commencent par les tâches faciles. Suzanne Bertrand, associée chez Fuller Landau S.E.N.C.R.L. à Montréal et codirectrice du groupe d'audit, dit aux membres de son équipe qu'elle se penche d'abord sur les éléments les plus épi-

neux (les stocks et les fournisseurs, par exemple) afin de disposer de suffisamment de temps pour régler les problèmes éventuels.

Recommandation : Lorsque vous choisissez des personnes pour un projet, déterminez ce que chacun aime faire, et tenez-en compte. «Les gens progressent davantage lorsqu'ils font un travail qu'ils maîtrisent bien», affirme Carolyn Cohen. Par exemple, Eugene Lee, vice-président des finances chez Northgate Minerals Corp., à Toronto, a choisi des employés qui souhaitaient s'initier aux normes IFRS pour travailler à la transition vers ces normes.

Délégation

Souvent, les comptables n'arrivent pas à déléguer parce qu'ils sont perfectionnistes. Or, il est essentiel de déléguer quand on devient gestionnaire. Karen Werger maîtrise bien cet art. «J'y suis obligée. Je ne survivrais pas autrement», déclare-t-elle. À mesure qu'on monte dans la hiérarchie, on assume davantage de responsabilités : supervision de nombreux dossiers, prospection de clientèle et développement des talents. «Si on ne délègue pas, c'est impossible de tout faire», dit-elle. On risque aussi de s'épuiser, ajoute Carolyn Cohen.

Ian Clarke, vice-président directeur et chef des finances, Développement des affaires, chez Maple Leaf Sports and

Entertainment (MLSE) à Toronto, aime déléguer des tâches aux employés que les responsabilités stimulent, et qui possèdent une expérience différente. Ainsi, il a demandé à un membre de son équipe, auparavant chez Alliance Atlantis, dans le domaine des médias, de se pencher sur le secteur radiodiffusion de MLSE. Cet employé a découvert l'existence de nouveaux crédits d'impôt en recherche. Personne d'autre dans l'entreprise n'avait fait de démarche à cet égard.

Comment apprend-on à déléguer? «C'est une question de pratique et de capacité d'identifier les personnes à qui on peut déléguer», indique Mike Gooley, vice-président et directeur du marketing interne au cabinet de recrutement Robert Half International, à Toronto. «Il s'agit aussi de faire confiance aux autres.»

Recommandation : Si vous hésitez à déléguer, Suzanne Bertrand suggère de commencer en confiant de petites tâches à des membres de votre équipe et d'en accroître graduellement l'étendue quand vous constatez qu'ils répondent bien.

Résolution de problèmes

Lorsque les employés font face à un problème, les gestionnaires sont souvent tentés de fournir la réponse, indique Carolyn Cohen. Il est cependant préférable d'amener les employés à trouver eux-mêmes la solution. Ils acquièrent ainsi des compétences et de la confiance en eux. Renee Martin, associée au cabinet de CA Smythe Ratcliffe LLP, à Vancouver, applique la méthode suivante : «J'utilise souvent des analogies et des exemples pour orienter la personne», précise-t-elle.

Si des instructions plus complètes sont nécessaires, elle trouve la solution avec l'employé en s'assurant qu'il comprend le processus, de sorte qu'il puisse se débrouiller la prochaine fois.

Recommandation : Déterminez quand des instructions plus complètes sont nécessaires. «Je ne veux pas qu'un employé consacre trois heures à essayer de résoudre une question qu'il aurait pu régler en cinq minutes avec mon aide ou celle de quelqu'un d'autre», explique Karen Werger.

Gestion du temps

Comme gestionnaire, on doit utiliser son temps efficacement parce que cela influe sur le déroulement des activités et la productivité. «Il est extrêmement important de savoir gérer son temps, autrement on devient submergé», indique Shane Snow, directeur principal au sein du groupe de certification chez Ernst & Young, à Saint John (Nouveau-Brunswick). Il existe de nombreuses stratégies à cet égard.

M. Snow arrive au bureau entre 6 h et 6 h 30 pour pouvoir travailler sans interruption jusqu'à 9 h, et ainsi accomplir plus de travail. Il s'attaque d'abord aux tâches difficiles, comme la révision de dossiers complexes, et il réserve la planification, la résolution de problèmes et les communications avec les clients pour plus tard dans la journée.

Quant à Stéphane De Nitto, premier directeur au sein du groupe d'audit et de certification au bureau de PwC à Montréal, il a un agenda qu'il suit scrupuleusement pour s'assurer d'accomplir ce qu'il a prévu. Si vous avez de la difficulté à gérer votre temps, prenez des cours de gestion du temps au travail ou auprès de l'ICCA.

Recommandation : Prévoyez du temps, suggère Mike Gooley. Si vous terminez un dossier une semaine avant l'échéance, par exemple, vous aurez du temps pour le peaufiner.

Embauche/congédiement

Lorsqu'ils embauchent du personnel, les gestionnaires priorisent la compétence technique, la personnalité (capacité de travail en équipe, confiance, enthousiasme) et la compatibilité avec la culture de l'entreprise. Trouver la bonne personne peut donc prendre un certain temps.

Carolyn Cohen conseille de s'en tenir aux exigences de départ, même si on souhaite embaucher rapidement. «On peut penser qu'on a trouvé la bonne personne, mais la situation peut se détériorer par la suite.»

Stéphane De Nitto se souvient d'avoir engagé une personne qui, sur papier, semblait convenir, mais dont la personnalité le laissait perplexe. Il avait vu juste : une fois en poste, la personne a mal supporté d'être dirigée. Par conséquent, il est parfois nécessaire de congédier un employé peu efficace.

Suzanne Bertrand a récemment vécu cette situation. L'employé ne s'améliorait pas, ce qui affectait la performance de l'équipe. Un autre associé craignait que les membres de l'équipe s'inquiètent pour leur poste à la suite du congédiement, mais cela n'a pas été le cas : les employés ont été rassurés de constater que Mme Bertrand était capable de prendre une décision difficile pour le bien de l'équipe.

Recommandation : Lorsqu'il faut congédier un employé, ne reportez pas la tâche. Ses collègues nourriront du ressentiment si l'employé ne fait pas sa part sans qu'il y ait de conséquences.

Communication ouverte

Il faut plus qu'une politique de portes ouvertes pour assurer une communication ouverte. Les employés doivent sentir que vous êtes disponible, et qu'ils peuvent échanger avec vous. Examinez votre comportement. Êtes-vous toujours d'humeur égale? «Je crois

Lectures essentielles

Nous avons demandé à des CA gestionnaires ou associés quels ouvrages de gestion ils recommandaient. En voici une liste :

• *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* de Stephen R. Covey [http://www.chapters.indigo.ca/books/habitudes-ceux-qui-realisent-tout-stephen-r-covey/9782754000819-item.html?ikwid=covey+habitudes&ikwsec=books]

• *Avalez le crapaud! 21 bons moyens d'arrêter de tout remettre au lendemain, pour accomplir davantage en moins de temps* de Brian Tracy [http://www.renaud-bray.com/livres_produit.aspx?id=264525&def=avalez+le+crapaud!%2ctracy%2c+brian%2c292240515x]

• *Comment se faire des amis et influencer les autres* de Dale Carnegie [http://www.renaud-bray.com/livres_produit.aspx?id=683987&def=comment+se+faire+des+amis+%26+influencer..%2ccarnegie%2c+dale%2c2764010311]

• *The Leader Who Had No Title* de Robin Sharma

• *Leadership: 50 Points of Wisdom for Today's Leaders* du général Rick Hillier

• *Managing the Professional Service Firm* de David H. Maister

• *Le Manager minute* de Kenneth Blanchard et Spencer Johnson [http://www.renaud-bray.com/livres_produit.aspx?id=816987&def=manager+minute%28le%29+n.+ed.%2cblanchard%2c+kenneth%2cjohnson%2c+spencer%2c9782708137776]

• *Alerte sur la banquise! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions* de John Kotter et Holger Rathgeber [http://www.renaud-bray.com/livres_produit.aspx?id=964451&def=alerte+sur+la+banquise!%2ckotter%2c+john%2crathgeber%2c+holger%2c9782744063480]

• *Strengths Based Leadership* de Tom Rath et Barry Conchie

qu'il faut adopter la même attitude en tout temps et avec toutes les équipes, de sorte que les gens sachent à quoi ils peuvent s'attendre de votre part», explique Stéphane De Nitto.

Selon Renee Martin, ce n'est pas parce que vous avez de bons liens avec vos collègues que vous êtes un bon communicateur, mais cela aide à gagner la confiance des gens. Mme Martin apprend à connaître les gens, comme le nom du chien de celui-ci, ou des particularités sur l'enfant de celui-là. En retour, les gens s'adressent plus facilement à elle quand ils ont un problème au travail.

Vous devez favoriser la communication. Ainsi, Eugene Lee réunit son équipe environ une fois par semaine. Cela lui permet d'être informé des progrès réalisés dans les dossiers, et offre au personnel l'occasion de discuter avec lui des questions problématiques, de lui poser des questions et de lui demander conseil. La communication ouverte exige des efforts, mais elle réduit le risque de désinformation et de rumeurs.

Recommandation : Lorsque vous codirigez un groupe, livrez un message cohérent aux employés. Chez Fuller Landau, les réunions de

la direction sont parfois marquées par des désaccords, mais quand une décision a été prise, les directeurs font front commun.

Montrez votre appréciation

Chacun souhaite savoir que son travail est apprécié. Vous pouvez montrer votre appréciation de diverses façons : primes de rendement, congés, cadeaux ou plus grande visibilité dans l'entreprise. Par exemple, chez Deloitte, lorsqu'une équipe a réussi à obtenir un remboursement considérable pour un client qui contestait une décision de l'ARC, le site Web interne de l'entreprise en a fait mention.

Pour sa part, Renee Martin remercie les membres de son équipe pour leur dévouement en leur achetant leur vin favori, un certificat-cadeau de leur restaurant préféré ou des biscuits fins. Ian Clarke distribue des billets pour une partie des Maple Leafs ou des Raptors aux employés qui ont bien travaillé.

Eugene Lee, quant à lui, aime offrir un congé aux membres de son équipe lorsqu'ils ont dû faire des heures supplémentaires pour respecter une échéance. C'est un geste qui paraît anodin, mais le fait

de montrer son appréciation favorise la satisfaction des employés et contribue à renforcer leur loyauté.

Recommandation : Il n'est pas nécessaire de dépenser pour montrer son appréciation. Hall Murdoch se souvient du temps où un simple merci de son patron était plus que suffisant.

Ressources sur le Web

- **525 Ways to Be a Better Manager** de Ron Coleman (<http://books.google.ca>) Inscrivez «525 Ways to Be a Better Manager» L'ouvrage a été traduit en français, mais ne peut pas être consulté en ligne : 525 conseils pour devenir un meilleur manager (http://www.renaud-bray.com/livres_produit.aspx?id=281715&def=525+conseils...+devenir+meilleur+manager%2ccoleman%2cbarrie%2c2732830399)
- **How to Be an Even Better Manager** de Michael Armstrong (<http://books.google.ca>) Inscrivez «How to Be an Even Better Manager» L'ouvrage a été traduit en français, mais ne peut pas être consulté en ligne : Devenez un (encore) meilleur manager (http://www.renaud-bray.com/livres_produit.aspx?id=1101245&def=devenez+un+%28encore%29+meilleur+manager%2carmstrong%2c+michael%2c9782843437441)
- **Be a Better Manager.com** (www.beabettermanager.com/index.asp)
- **Be a Better Manager : vidéo de Chester Elton** (www.youtube.com/watch?v=p8P6OZwxEu0)
- «**Be a Better Manager: Live Abroad**», Harvard Business Review (<http://hbr.org/2010/09/be-a-better-manager-live-abroad/ar/1>)
- «**How Could You Be a Better Manager?**», Datamation (<http://itmanagement.earthweb.com/career/article.php/3579891/How-Could-You-be-a-Better-Manager.htm>)
- «**Parenting 101: How to Be a Better Boss at Work and Home**», BusinessWeek (www.businessweek.com/careers/workingparents/blog/archives/2009/10/tips_for_being.html)
- **10 Things You Can Do to Become a Better Manager** (http://www.businessknowledgesource.com/blog/title_10_things_you_can_do_to_be_a_better_manager_030548.html)

Développement des talents

Les bons gestionnaires aident les employés à développer leurs compétences et leurs habiletés. Ils s'enquêtent de leurs objectifs et cherchent des occasions de les orienter et de leur permettre d'acquiescer de l'expérience dans les domaines qui les intéressent. Hall Murdoch donne d'abord des dossiers faciles aux stagiaires puis, au terme du processus, il examine avec eux comment les choses se sont déroulées. Si le stagiaire a aimé le travail, il lui confie ensuite un dossier plus difficile comportant quelques enjeux comptables supplémentaires, pour le compte d'une entreprise plus importante. Il assure la progression de l'employé en lui offrant des dossiers de plus en plus complexes.

Chez MLSE, on pratique la méritocratie. «Nous tâchons d'attribuer du travail plus intéressant aux employés classés dans le quintile le plus performant», explique Ian Clarke. Par exemple, on peut demander à un jeune analyste financier d'effectuer l'analyse d'une nouvelle activité, comme la vente de cartes-cadeaux.

Le perfectionnement du personnel constitue une bonne stratégie de rétention. Il permet aux employés de progresser dans l'entreprise, observe Mike Gooley. Cela dit, les employés qui travaillent dans une petite entreprise ou dans une petite succursale d'une grande entreprise doivent parfois accepter un poste dans une autre société lorsqu'ils sont prêts à grimper dans la hiérarchie. Northgate Minerals, où travaille Eugene Lee, compte plus de 1 000 employés dans le monde, mais seulement 13 au bureau

de Toronto. «En réalité, dans notre entreprise, nous n'avons qu'un nombre limité de postes. Si un employé accumule de l'expérience, nous essayons de lui trouver un rôle plus important, mais parfois ce n'est pas possible», indique M. Lee.

Recommandation : Attribuez différents types de projets aux jeunes employés et confiez-leur des responsabilités variées pour leur permettre de découvrir ce qui les intéresse et dans quels domaines ils se débrouillent bien, suggère Mike Gooley.

Motivation du personnel

Comme gestionnaire, ce n'est que si vos employés vous respectent que vous réussirez à les rallier autour d'un objectif et à les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes. Et pour cela, vous devez les respecter. Vous devez les inclure dans les décisions et ne pas ménager votre peine.

Il y a quelques années, Suzanne Bertrand a décidé de la façon dont les membres de son équipe allaient devoir constituer un dossier. «Ils étaient mécontents de ne pas avoir été consultés et ils n'ont pas aimé notre intervention, ce qui a compliqué leur travail», raconte-t-elle. Mme Bertrand implique désormais son équipe dans les décisions. Par exemple, elle a récemment établi un petit comité constitué de membres de son équipe pour tester les nouvelles options d'un logiciel d'audit et faire des recommandations.

En plus d'inclure le personnel dans les décisions, vous devez montrer que vous êtes membre à part entière de l'équipe. Si vous exigez que votre équipe fasse des heures supplémentaires, vous

devez faire de même, estime Mike Gooley. MLSE étant une entreprise de sport, «nous travaillons généralement quand les gens se divertissent», dit Ian Clarke. Les deux équipes qu'il supervise, celles des TI et de la finance, accumulent toutes deux des heures supplémentaires. M. Clarke travaille parfois tard avec les membres de son équipe ou arrive tôt le matin. «Nous faisons ce qu'il faut. Il ne s'agit pas de faire simplement acte de présence. Nous avons des échéances à respecter et des objectifs à remplir», précise-t-il.

Recommandation : Lorsque vous établissez un objectif pour les membres de votre équipe, réfléchissez à ce qu'il peut leur apporter. «Il doit s'agir d'un objectif qui interpelle ceux de qui vous attendez qu'ils vous suivent», souligne Carolyn Cohen.

Évaluation du rendement

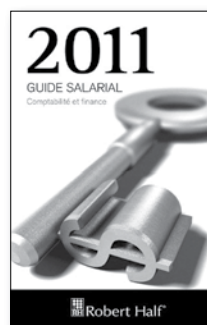
Chaque organisation possède des formulaires d'évaluation du rendement que les gestionnaires doivent remplir une ou deux fois par année. Mais l'évaluation du rendement va au-delà du simple fait de remplir un formulaire.

Carolyn Cohen recommande de communiquer les commentaires immédiatement quand le besoin se fait sentir, et non lorsque l'employé ne peut même plus se rappeler du projet en cause. Elle conseille également d'être précis : «Je ne me contente pas de mentionner quel est le problème; j'en donne des exemples concrets.»

La formulation de commentaires négatifs est la partie la plus difficile du processus. Renee Martin conseille de les communiquer dans une conversation. Elle se souvient d'avoir fait des critiques



Voici la clé pour attirer et fidéliser les meilleurs talents financiers.



Contactez-nous afin d'obtenir votre exemplaire gratuit du Guide salarial 2011.

Robert Half est fière d'être commanditaire présentateur du Prix du Directeur financier canadien de l'année, qui rend hommage aux dirigeants financiers ayant joué un rôle de premier plan en matière de leadership financier au Canada en 2011.

1.800.803.8367 1.800.474.4253 1.888.400.7474
accountemps.ca roberthalffinance.ca roberthalfmr.ca

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

© 2010 Robert Half. 0910-9009

CA | SOURCE

Vous désirez recruter des comptables agréés?

Offrez des postes à plus de 77 000 CA

Publicité très ciblée

Accès immédiat à une banque de CV
correspondant à vos besoins

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

constructives à une employée pendant 30 minutes. Or, celle-ci a jugé l'échange utile parce que les commentaires ont été formulés dans une conversation et non sous forme de critiques négatives. «J'ai présenté tous les exemples de points à améliorer. Je disais à mon employée : "Peux-tu me dire ce qui ne va pas dans cette situation?" Elle me répondait parfois "Oh, je sais comment mieux faire la prochaine fois." Je pouvais alors poursuivre le sujet.»

Recommandation : Assoyez-vous à côté d'un employé plutôt que de l'autre côté d'un bureau lorsque vous lui présentez des commentaires, recommande Renee Martin. Cela fait tomber les barrières.

Mentor

Le mentor peut offrir de précieux conseils, des possibilités d'apprentissage et favoriser la progression d'une carrière. L'un des mentors informels de Suzanne Bertrand a été un associé de Fuller Landau avec qui elle a travaillé étroitement sur de nombreux dossiers. Il lui a appris à déléguer du travail, à fixer des attentes, à former les membres d'une équipe et à formuler des commentaires. Il l'a invitée à des rencontres avec des clients. «Il m'a grandement aidée à devenir chef de groupe, mais aussi une professionnelle capable de servir des sociétés à capital fermé», mentionne-t-elle.

L'un des mentors de Hall Murdoch est directeur principal chez Meyers Norris Penny, à Edmonton. Lorsqu'il se bute à un problème, M. Murdoch téléphone à son mentor, parce que celui-ci se souvient bien des situations rencontrées par son mentoré. Où trouver un mentor? Souvent une relation de mentorat informelle se développe lorsque deux collègues, dont l'un a plus d'expérience, travaillent ensemble. Certaines organisations ont aussi mis sur pied un programme de mentorat : les employés sont jumelés avec un praticien plus expérimenté ou avec un cadre.

Recommandation : «Vous pouvez aussi avoir un mentor virtuel», signale Carolyn Cohen. Peut-être ne pourrez-vous pas communiquer avec lui, mais vous pouvez lire ses publications, surveiller sa carrière et vous imaginer ce qu'il ferait dans diverses circonstances. Le processus pour devenir un bon gestionnaire peut être long, car il y a beaucoup à apprendre. Les recommandations précédentes sont un bon point de départ, mais si vous croyez avoir besoin d'autres conseils, vous devriez songer à suivre des cours de gestion. Nombre d'entreprises offrent des cours à l'interne, ou défraient les coûts des cours à l'externe.

«Il vaut la peine de consacrer des efforts pour acquérir des compétences en

gestion», affirme Hall Murdoch. Lorsqu'il a été promu directeur, il a dû quitter le bureau d'Edmonton de Meyers Norris Penny pour celui de Calgary et il a dû traiter avec de nouvelles personnes, dans un tout nouveau rôle. Naturellement, son personnel l'a mis à l'épreuve. Grâce aux compétences qu'il avait acquises, il s'en est toutefois bien tiré. Il s'est familiarisé avec les tâches de gestion qu'il trouvait naguère stressantes ou qu'il ne connaissait pas. «Mieux encore, dit-il, j'ai vraiment gagné le respect de mon équipe, et je pense que nous faisons du bon travail ensemble.»

Deena Waisberg est rédactrice-pigiste à Toronto.



T2 pour l'impôt des sociétés

DT Max T2 joint l'efficacité à l'exactitude. Son approche « ultra simple » facilite la production de vos déclarations T2.

- ✓ Importez les données des sociétés liées ou associées d'un seul clic.
- ✓ SourceRapide: modifiez et vérifiez n'importe quelle ligne de la déclaration.
- ✓ Outil de planification fiscale qui protège vos dossiers.
- ✓ Saisissez ou importez facilement l'Index général des renseignements financiers (IGRF).
- ✓ Un seul programme, 10 années d'imposition.
- ✓ Inclut un module pour les organismes de charité enregistrés (sans frais additionnels).
- ✓ Affichage convivial des données antérieures.

à partir de seulement
125,00 \$

Découvrez une meilleure façon de préparer les déclarations T2.



SIMPLEMENT MIEUX

Polyvalent, fiable, complet.

Contactez Logiciel Dr Tax dès aujourd'hui au 1-800-663-7829 option 4
ou par courriel : ventes@drtax.ca

Téléchargez une **version démo gratuite** au www.dtmx.ca

www.dtmx.ca



La compagnie canadienne de logiciels d'impôt

Près de 6 000 CA canadiens travaillent actuellement à l'étranger. L'attrait des horizons nouveaux ne tient pas seulement à la rémunération alléchante.

Par Robert Colapinto

L'appel DU LARGE >>>

LLorsqu'ils empruntent le long sentier qui mène à la résidence de Doug et Catherine Fraser, les visiteurs doivent sans doute se dire que les Fraser ont pris une retraite anticipée bien méritée. L'immense villa du couple est entourée de palmiers qui la protègent contre le soleil torride de midi. Un terrain de golf de calibre international et une plage privée se trouvent à proximité de la villa. Tout contribue à donner une impression de retraite dorée. Ce n'est pourtant pas le cas. Doug Fraser, 52 ans, travaille en comptabilité dans le secteur pétrolier.

Illustration : MICHELLE THOMPSON



Depuis 25 ans, il a occupé divers postes, parfois dans de grandes villes du Canada au sein de sièges sociaux, parfois dans des régions aussi éloignées que Cold Lake, en Alberta. À présent, il est tout simplement passé à une autre étape de son étonnante carrière.

Un peu à l'ouest de la villa des Fraser, s'étend un vaste désert dont les dunes se reflètent sur les gratte-ciel qui entourent l'une des villes pétrolières les plus modernes et les plus opulentes du globe : Abou Dabi, capitale des Émirats arabes unis.

Doug Fraser est chef des finances de la compagnie TAQA (nom qui signifie énergie), l'une des plus nouvelles sociétés internationales d'énergie des États du Golfe. «C'est un monde totalement différent de ce que nous avons toujours connu, qu'il s'agisse de la culture, des coutumes, de la langue et de la chaleur, explique-t-il. Et pourtant, nous sommes heureux de faire partie de la cohorte de CA qui poursuivent leur carrière sur la scène internationale.»

Un CA canadien sur huit travaille à l'étranger

Le choix de Doug Fraser semble correspondre à une tendance au sein de la profession qui consiste à tirer parti de la mondialisation des marchés. Près de 6 000 des 77 000 membres de l'ICCA sont actuellement en mission, temporaire ou permanente, à l'étranger. Parmi ces 6 000 CA, 36 % sont des femmes et 64 % sont des hommes, des pourcentages qui correspondent étroitement aux résultats d'un sondage maison de *CAmagazine*.

Lorsqu'ils partent à l'étranger, où les CA canadiens préfèrent-ils s'établir? D'abord aux États-Unis, pour près de 40 % d'entre eux (voir tableau ci-dessous), puis aux Bermudes, surtout s'ils sont anglophones. Le choix des Bermudes est facile à comprendre : ce n'est pas très loin du Canada et l'Institute of Chartered Accountants of Bermuda (ICAB) fait partie de l'ICCA.



Bien entendu, le Royaume-Uni et Hong Kong sont aussi des destinations de choix pour les CA de langue anglaise, tandis que la Suisse et la France ont plus d'attraits pour les francophones. Mais on trouve des CA canadiens aussi loin qu'à l'île Bouvet, en Atlantique sud, ou qu'au Vanuatu, en Océanie.

Quant à l'âge des CA à l'étranger, les statistiques révèlent qu'un peu plus de 60 % d'entre eux ont de 30 à 49 ans, et que 19 % sont dans le groupe des 50 à 59 ans. En outre, selon le sondage, 76 % des répondants anglophones et 88,6 % des répondants francophones sont dans la tranche d'âge des 24 à 54 ans. Adam Bryk correspond tout à fait à ce profil.

PRINCIPALES DESTINATIONS DES CA ÉTABLIS À L'ÉTRANGER

	TOTAL	ANGLAIS	FRANÇAIS		TOTAL	ANGLAIS	FRANÇAIS
États-Unis	2 235	2 127	108	Allemagne	38	35	3
Bermudes	927	909	18	Irlande	29	26	3
Hong Kong	588	587	1	Japon	29	29	0
Royaume-Uni	456	447	9	Pays-Bas	26	24	2
Îles Caïmans	231	220	11	Arabie saoudite	23	23	0
Australie	229	219	10	Luxembourg	21	13	8
Suisse	139	88	51	Mexique	21	19	2
Chine	79	78	1	Israël	18	18	0
France	70	33	37	Pakistan	18	18	0
Émirats arabes unis	53	49	4	Belgique	17	12	5
Nouvelle-Zélande	50	49	1	Trinidad			
Barbade	49	49	0	et Tobago	16	16	0
Singapour	49	47	2	Grèce	14	14	0
				Total	5 425	5 149	276

N.B. CA à l'étranger en décembre 2010 : 5 795

CA ayant l'anglais comme langue de préférence : 5 491

CA ayant le français comme langue de préférence : 304

Source : ICCA

Il y a deux ans, lorsque Deloitte a proposé à ce Torontois de 46 ans une affectation comme leader national des services de réorganisation au bureau de Deloitte à Mexico, il a sauté sur l'occasion. Il rêvait depuis longtemps d'élargir ses horizons et il s'est dit que ce serait une bonne façon de «tirer le meilleur parti de son titre de CA». Il a d'abord commencé par demander l'avis de ses fils Harrison, 21 ans, étudiant à l'Université Thompson Rivers, à Kamloops (C.-B.), et Campbell, 19 ans, étudiant à l'Université Dalhousie, à Halifax (N.-É.). «Nous sommes très unis malgré la distance qui nous sépare, explique-t-il. Il était donc essentiel d'être tous d'accord avec cette décision».

«C'est un monde totalement différent de ce que nous avons toujours connu, qu'il s'agisse de la culture, des coutumes, de la langue et de la chaleur», dit Doug Fraser.

Ses fils ont posé comme condition qu'il revienne à la maison le plus souvent possible. Adam Bryk et ses fils se réunissent souvent dans le chalet familial, à Parry Sound, au nord de Toronto. «Au chalet, nous pouvons respirer de l'air frais et voir les étoiles, ce qui n'arrive pas souvent à Mexico.»

Construite sur le lit d'un lac, la grande ville de Mexico, qui compte 21 millions d'habitants, est la ville la plus peuplée des Amériques. Hélas, elle est aussi une des villes les plus polluées de la planète par les gaz d'échappement des voitures.

L'alerte au smog y est permanente. Adam Bryk veille tout de même à sortir de son bureau le plus souvent possible. «Plus j'ai d'occasions de me plonger dans la culture, les saveurs, les odeurs et les sensations d'un nouveau pays, mieux c'est», explique-t-il. Il se fait un point d'honneur de visiter la ville, de flâner dans les allées de ses vastes marchés publics et de participer aux carnivals et aux défilés apparemment quasi-hebdomadaires.

Au Mexique, Adam Bryk a pour mission de mettre sur pied, pour Deloitte, un groupe offrant des services en restructuration et en insolvabilité. Les obstacles à surmonter ne tiennent pas seulement à la culture et à la langue, mais aussi à une corruption endémique et à un système judiciaire sous-performant.

«Au Canada, nous avons des règles de droit et des juges qui connaissent, par exemple, toutes les nuances en matière d'insolvabilité, explique-t-il. Au Mexique, les juges ont très peu d'expérience dans ce domaine, et les dossiers avancent à pas de tortue. Mais pour moi, ces différences ne représentent qu'un défi intéressant de plus dans la mise en place de nos services au Mexique et leur intégration à nos activités aux États-Unis et au Canada.»

Bien que les programmes internationaux de placement à l'étranger au sein des bureaux des quatre grands cabinets aient beaucoup de succès, et affichent des mandats de deux à trois ans environ, la plupart des CA à l'étranger travaillent dans des entreprises, surtout des multinationales.

On s'attend souvent à ce que les missions de ces CA à l'étranger se prolongent, voire se transforment en poste permanent, ce qui explique peut-être que la durée du séjour à l'étranger de la majorité des répondants au sondage ait été de plus de cinq ans. Doug Fraser, par exemple, est pratiquement sûr qu'il finira sa carrière à Abou

Dabi et ne rentrera au pays que lorsqu'il prendra sa retraite. Étant donné que plus de 27 000 Canadiens expatriés travaillent dans divers secteurs d'activité aux Émirats arabes unis, signale-t-il, le choc culturel et les difficultés d'adaptation à de nouvelles habitudes de travail ont été moins importants que prévu. «L'émirat n'est pas seulement à la fine pointe pour tout ce qui concerne la comptabilité, c'est aussi un pays cosmopolite et très sûr. Cet État islamique est très tolérant en ce qui concerne l'alcool, les bikinis sur les plages et les tenues décontractées. Mais attention, mieux vaut éviter de prendre des photos des femmes du pays», prévient-il.

Les différences entre le Canada et la République tchèque sur le plan de leurs cultures et de leurs systèmes financiers ont sauté aux yeux de Rita Duran dès le début de sa première mission à Prague, en 1996, à titre de directrice en audit pour KPMG. Alors âgée de 31 ans, Rita Duran devait sou-

vent affronter des détaillants revêches de l'ère post-soviétique qui résistaient à l'adoption de procédures d'audit appropriées. «En fait, étant donné l'héritage du régime communiste, ils n'avaient aucune idée de ce qu'était un audit», dit-elle. Pourtant, certains d'entre eux avaient des façons peu orthodoxes de contrôler les stocks et de régler les problèmes de vol de marchandises. «Un directeur général que j'interrogeais sur sa gestion des contrôles internes a montré du doigt le fusil qui trônait dans un coin de son bureau : la gestion par la peur, m'a-t-il dit!»

Ce sont des anecdotes de ce genre qui ont décidé Rita Duran à s'installer en permanence dans ce pays. «Tous ces personnages tentaient de se convertir à une économie de marché après tant d'années, et moi, j'étais là pour les aider, dit-elle. C'était passionnant.» Rita Duran vit et travaille à présent à Düsseldorf, où elle défend les intérêts de KPMG en République tchèque et en Allemagne à titre de directrice principale des services-conseils sur les opérations.

Au paradis – géographique et financier

Pour Mike McDonald, 31 ans, directeur général de Grand Caïman Genesis Trust & Corporate Services Ltd., le travail dans les Antilles britanniques offre moins de contrastes avec les meilleures pratiques en vigueur au Canada que le travail au Mexique ou dans l'ancien bloc soviétique. «L'une des grandes différences, c'est qu'ici on travaille essentiellement sous le chaud soleil des Antilles, au bord d'une mer cristalline aux reflets turquoise», s'exclame-t-il.

Mike McDonald est à cinq minutes de George Town, le centre financier des îles Caïmans, où près de 600 banques s'occupent des intérêts à l'étranger de milliers d'entreprises du monde entier. Avec leur «régime fiscal efficient», les îles Caïmans attirent à la fois des institutions financières multinationales et des centaines de comptables originaires du Royaume-Uni, du Canada et des États-Unis.

Mike McDonald et son épouse Jodi, tous deux de Grande Prairie, en Alberta, ont fait une croisière dans les Antilles en guise de voyage de noces, en 2001. «Quand j'ai proposé à Jodi de déménager aux îles Caïmans en 2004, elle n'a pas hésité une seconde», dit Mike. Le couple a débarqué deux mois seulement avant que l'ouragan Ivan ne s'abatte sur les îles. «Ivan a endommagé 95 % des constructions de Grand Caïman. Le coût de son passage se chiffre à

1,85 milliard de dollars US», se rappelle Mike. Mais après ces débuts pénibles, tout s'est merveilleusement déroulé. Jodi McDonald a décroché un excellent emploi d'enseignante dans une école privée, et Mike McDonald a commencé à la Fortis Bank, dans la division des fonds de couverture.

Il s'est ensuite joint à Genesis, où il a fourni des services fiduciaires à des sociétés et différents fonds d'investissement des îles Caïmans. «Ma formation de CA semble convenir à la perfection, indique-t-il, parce que ce travail comporte souvent des opérations très complexes qui me rappellent les cas de l'EFU. On devrait y tirer les principaux éléments, les risques, les avantages, etc. En fait, jusqu'à présent, mon titre de CA est mon bagage le plus précieux, le passeport parfait.»

Une carrière à l'étranger a aussi comme grand attrait la possibilité de gagner un salaire nettement plus élevé, lequel, dans le cas de Doug Fraser et de Mike McDonald, est en franchise d'impôt. Les avantages ne sont toutefois pas que pécuniaires. Mike McDonald ne connaît pas les salaires de ses homologues au Canada, mais il estime que sa rémunération est bonifiée par son style de vie, difficile à chiffrer. Les McDonald profitent pleinement des nombreux plaisirs idylliques que leur offrent les îles et ils passent la plupart de leurs loisirs à faire de la plongée sous-marine dans la mer des Caraïbes.

Mike indique qu'ils sont cependant très attachés à leurs racines canadiennes. Il joue donc au hockey, même s'il n'y a pas de glace. «En 2007, j'ai été sélectionné dans l'équipe des îles Caïmans et je suis allé en Allemagne pour le championnat du monde de hockey-balle. Je n'aurais jamais pu me classer dans l'équipe du Canada; voilà un autre avantage de m'être installé ici!»

Il est probable qu'une rémunération nettement supérieure à la moyenne exerce un très grand pouvoir de séduction sur ceux qui envisagent une carrière à l'étranger.

Le sondage sur la rémunération réalisé par l'ICCA en 2009 a révélé que la rémunération moyenne des CA à l'échelle du Canada était de 186 544 \$. Mais lorsque les CA s'expatrient, leur rémunération moyenne grimpe à 325 000 \$, qu'ils exercent leur profession dans des secteurs traditionnels ou non. «Les salaires des CA qui reviennent au pays après un séjour à l'étranger sont généralement supérieurs à la moyenne. Il est évident que le séjour à l'étranger est perçu comme un atout, les compétences acquises étant transférables ici», souligne Jylan Khalil, directrice, Admission à la profession de CA, à l'ICCA. L'activité fulgurante des services de placement international des quatre grands cabinets comptables traduit bien la valeur accrue d'une expérience professionnelle à l'étranger.

Déployer les talents à l'échelle mondiale

Selon le rapport de 2010 de Pricewaterhouse Coopers, *Talent Mobility 2020*, le nombre de personnes travaillant hors de leurs frontières a augmenté de 25 % depuis dix ans. L'enquête réalisée auprès de plus de 900 entreprises de partout dans le monde prévoit que cette augmentation du taux de mobilité des CA et d'autres professionnels qualifiés passera à 50 % d'ici 2020. «Les frontières s'estompent de plus en plus, ce qui rend les personnes encore plus mobiles, explique Brandi-Lynn Scales, directrice principale au service des affectations internationales chez PwC Canada. Et la demande devrait continuer d'augmenter, PwC et les cabinets concurrents voulant tous se tailler une place sur les marchés émergents. «Pour les CA, voilà une nouvelle occasion de faire progresser leur



carrière en travaillant dans des pays différents, où ils acquièrent d'autres compétences et apprennent de nouvelles pratiques. Dans la plupart des cas, tant le CA, sur le plan personnel, que l'entreprise, sur le plan des affaires, y trouve son compte», ajoute Mme Scales.

L'enquête de PwC aboutit aux mêmes conclusions que des rapports semblables produits par Deloitte et Ernst & Young. Tous soutiennent que le marché mondial n'atteindra son plein potentiel que si les barrières inutiles à la mobilité des travailleurs qualifiés sont levées. Le rapport d'Ernst & Young, intitulé *The New Global Mindset*, souligne le fait que la diversité en milieu de travail, obtenue en attirant une gamme étendue de comptables de l'étranger, est essentielle pour inspirer à la profession la créativité et la souplesse dont elle aura besoin au XXI^e siècle.

Le rapport 2010 *Smarter Moves: Executing and Integrating Global Mobility and Talent Programs*, de Deloitte, fait ressortir l'utilité, pour un cabinet, de pouvoir déplacer rapidement et efficacement les employés ayant les compétences recherchées vers des marchés émergents bien précis. Comme les travaux des autres cabinets comptables, cette enquête repose sur l'hypothèse que les comptables doivent avoir, et auront, un rôle déterminant à jouer sur l'échiquier de la mondialisation.

Une telle façon de voir cadre avec les efforts continus que déploie l'ICCA pour favoriser les échanges de comptables qualifiés entre le Canada et les autres pays. Pour l'heure, l'ICCA a évalué et reconnu la formation et les titres comptables de 13 pays.

Ces pays ont, à leur tour, approuvé les normes en matière de formation, de stage et d'expérience des CA du Canada et signé des accords de réciprocité qui permettront aux CA d'exporter plus facilement leurs compétences. La Global Accounting Alliance a été formée en 2005 afin d'aider à surveiller l'avancement de ces accords de réciprocité, de favoriser le dialogue et de faciliter la mobilité de la profession dans le monde.

Malgré la tendance accrue à la libre circulation des travailleurs entre les pays, un grand nombre d'obstacles subsistent sur certains marchés. En Allemagne, certains domaines d'exercice sont réservés aux membres de l'Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW). Ainsi, l'audit ne peut être pratiqué que par ceux qui ont obtenu leur titre en Allemagne.

Wolfgang Böhm, directeur des affaires internationales de l'IDW et natif de Vancouver, s'est vu refuser l'exercice de l'audit au milieu des années 1990 (voir l'article «Un monde, deux mesures» dans le numéro de janvier-février 1996 de *CAmagazine*). Rien n'a vraiment changé depuis.

«Il y a encore des différences considérables en droit des affaires, en droit fiscal et dans d'autres domaines où les normes et pratiques nationales diffèrent de celles du Canada», dit Wolfgang Böhm. Même s'il a dû faire un trait sur une carrière d'auditeur et à présent âgé de 49 ans, il est demeuré en Allemagne. Son choix était cependant très personnel.

«La communication est notre principal atout. Il s'agit d'écouter, de manifester de l'empathie et de répondre à des besoins par des actions concrètes.»

En 1993, lors d'un bref séjour en Allemagne, il a rencontré Anke, sa future épouse. «Nous devons décider lequel d'entre nous déménagerait, car les appels interurbains commençaient à nous coûter trop cher, explique-t-il. Comme j'ai la double nationalité, il était plus facile que je m'installe en Allemagne.»

Wolfgang Böhm vit à présent avec Anke et leurs deux enfants, Elina, 10 ans, et Henrik, 5 ans, dans le petit village de Meerbusch-Osterath, dans la région de Düsseldorf. «Nous pouvons faire à pied la plupart de nos courses, et la quelque demi-douzaine de pubs que compte le village est aussi à distance de marche. Tous nos visiteurs arrivant d'Amérique du Nord ont droit à une petite balade sur l'autoroute (*autobahn* en allemand) menant de Düsseldorf à Osterath. Au début, ils ne se rendent pas compte que nous roulons à plus de 200 km/h!», explique-t-il.

Dans le cadre de son travail, Wolfgang Böhm compare les paradigmes comptables, juridiques et culturels des organismes comptables de langue anglaise dans le monde avec ceux des organismes allemands. Selon lui, «le CA canadien s'exporte très bien sur le plan des compétences et des connaissances».

CA et presque missionnaire

Si quelqu'un peut parler du caractère exportable du titre de CA canadien, c'est bien Claude Lalonde. Cet Ontarien de 68 ans a effectué plus d'une dizaine de missions dans des pays en voie de développement. Il a d'abord travaillé à Revenu Canada, puis au Bureau du vérificateur général avant de céder à son envie de voir

le monde au milieu des années 1980. Depuis, il a travaillé pour l'Agence canadienne de développement international, la Banque mondiale, les Nations Unies et des groupes-conseils du secteur public. «Essentiellement, je suis recruté par des gouvernements nationaux qui ont grand besoin d'aide pour mettre leurs normes d'abord au niveau du XX^e siècle et, si tout va bien, du XXI^e siècle», observe-t-il. Son travail n'est toutefois pas sans danger. En 1999, alors qu'il travaillait pour le bureau du contrôleur et auditeur général du Bangladesh, on a endommagé son automobile en l'arrosant avec un produit corrosif.

Il lui est arrivé pire au Pakistan en 2002. «C'était juste après le 11 septembre et les extrémistes étaient très actifs dans ce pays, se rappelle-t-il. Des soldats montaient la garde devant ma porte. Le climat était très tendu.» Son épouse, Louise, avait toutefois insisté pour le rejoindre, ce qui a failli avoir des conséquences tragiques. «Une bombe a explosé dans l'église où elle allait régulièrement. Ce dimanche-là, elle n'y était pas allée. Cinq de nos connaissances ont trouvé la mort dans l'attentat, raconte-t-il. Je ne sais pas comment elle fait pour supporter la vie que je lui fais mener!»

Claude Lalonde accepte de telles missions pour des raisons bien simples : il aime les défis et l'aventure, et il est aussi profondément convaincu que son travail est utile. Dans son poste actuel, à Freetown, au Sierra Leone, il a trouvé un point surélevé, soit le toit de sa maison, pour utiliser son téléphone cellulaire, car le pays ne dispose pas d'un réseau téléphonique filaire. «Les gens ont besoin d'un gouvernement efficace, d'infrastructures financières efficaces, d'eau potable, de nourriture, de sources d'énergie plus économiques, etc., explique-t-il. Nous avons les compétences pour que les gens puissent accéder à tout cela plus facilement. Il suffit que nous sachions ce qu'ils veulent et quelle est la meilleure façon de le leur procurer.»

Comme Adam Bryk à Mexico et Doug Fraser à Abou Dabi, Claude Lalonde ne reste pas enfermé dans son bureau. Il va discuter avec les gens d'affaires, les représentants du gouvernement et d'autres personnes afin de se faire une impression du contexte et de la tâche qui l'attend. «Vous devez vous montrer intéressé et curieux pour que votre travail soit utile à l'étranger, mentionne-t-il. Si vous prévoyez rester confiné dans votre hôtel pendant la durée de votre séjour, préparez-vous à vivre des heures difficiles.»

Selon Doug Fraser, la plus grave erreur des Occidentaux qui travaillent dans les Émirats arabes unis et en Arabie saoudite consiste à se mêler de ce qui ne les regarde pas et à imposer leurs

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

pratiques et leurs méthodes sans tenir compte des traditions et du passé de leurs hôtes. «Nous apprenons autant d'eux tous les jours, sur leurs cultures et leurs pratiques commerciales, qu'eux de nous, ajoute-t-il. Cela se fait tout seul, mais seulement si les deux parties sont disposées à écouter et à apprendre. Nous ne pouvons pas faire comme si nous savions tout et imposer nos façons de faire. L'économie mondiale doit pouvoir reposer sur des normes rigoureuses et vérifiables en ce qui a trait aux pratiques et à l'information financières, mais nous devons avancer avec beaucoup de précaution. De la véritable comptabilité, quoi!»

Selon Claude Lalonde, les CA canadiens sont bien outillés pour travailler à l'étranger parce qu'ils mettent en pratique l'un des aspects les plus importants de leur formation, soit leur capacité de communiquer. «La communication est notre principal atout,

observe-t-il. Il s'agit d'écouter, de manifester de l'empathie et de répondre à des besoins par des actions concrètes. Si vous ne savez pas écouter, autant changer de profession.» Claude Lalonde terminera bientôt son mandat au Sierra Leone et il sera prêt à relever de nouveaux défis.

«Les gens pensent que je suis fou d'accepter ces missions, dit-il. Mais, ce sont ces missions qui rendent ma vie intéressante et dynamique. Rien n'est plus stimulant que de pouvoir communiquer les idées de la profession qu'on a choisie et de démêler des imbroglios financiers qui ont un effet direct sur la vie et le gagne-pain de gens de partout sur la planète. Je crois sincèrement qu'on ne peut pas ressentir cela tant qu'on n'a pas tenté l'expérience.»

Robert Colapinto est rédacteur-pigiste et est établi à Toronto.

SONDAGE SUR LES CA À L'ÉTRANGER

Par définition, les CA globe-trotters sont difficiles à joindre. C'est pourquoi *CAMagazine* a décidé d'en apprendre plus sur eux. Nous avons réalisé un sondage en ligne et nous avons reçu 688 réponses (609 personnes ont répondu à la version anglaise et 79, à la version française) ainsi que plusieurs dizaines de courriels de CA acceptant d'être interviewés. Même s'il a été impossible de parler à chacun d'entre eux, le sondage nous a permis de brosser un portrait intéressant du membre expatrié type. Les réponses, si elles n'ont aucune valeur statistique, corroborent à bien des égards les résultats obtenus d'autres sources.

N.B. : Les CA n'ont pas tous répondu à toutes les questions. De plus, plusieurs réponses étant possibles pour certaines questions et certains chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours à 100 %. Pour les questions ouvertes, nous ne présentons qu'un échantillon des réponses reçues.

ÂGE DES CA À L'ÉTRANGER	ANGLAIS %	FRANÇAIS %
De 24 à 39 ans	35,6	51,9
De 40 à 54 ans	41,2	36,7
De 55 à 64 ans	16,7	7,6
65 ans et plus	6,4	3,8

DURÉE DU SÉJOUR	ANGLAIS %	FRANÇAIS %
Moins d'un an	5,3	3,8
De un à deux ans	10,4	15,2
De trois à cinq ans	16,9	21,5
Plus de cinq ans	67,4	59,5

RAISONS DU TRAVAIL À L'ÉTRANGER	ANGLAIS %	FRANÇAIS %
Acquérir de l'expérience qui servirait de retour au Canada	46,1	49,2
Occasion offerte par l'employeur	33,8	54,2
Équilibre travail-vie personnelle	35,8	27,1

Autres : climat, meilleures opportunités, retour au pays d'origine, salaire supérieur, impôts inférieurs, réaffectation, pour suivre un conjoint, etc.

RETOUR AU CANADA PRÉVU	ANGLAIS %	FRANÇAIS %
Oui	48,1	44
Non	51,9	56

TRAVAILLÉ DANS AU MOINS UN AUTRE PAYS À L'ÉTRANGER	ANGLAIS %	FRANÇAIS %
Oui	52,9	38,5
Non	47,1	61,5

SECTEUR D'ACTIVITÉ	ANGLAIS %	FRANÇAIS %
Fonction publique	4,3	2,8
Expertise comptable – un des quatre grands cabinets	16,7	22,5
Expertise comptable – cabinet local	5,2	2,8
Organisme sans but lucratif	5,9	1,4
Université	2,9	1,4
Entreprise – société internationale	52,7	59,2
Entreprise – société locale	18	9,9

SPECIALITÉS
Parmi les réponses compilées : audit interne, information financière, réassurance et placements, gestion du risque d'entreprise, conseil stratégique, fusions et acquisitions, contrôle.

CE QU'ILS AIMENT LE PLUS/LE MOINS DANS LE PAYS OÙ ILS VIVENT
Ce qu'ils aiment le plus : culture différente, style de vie, occasions de voyager, pas de neige ou d'impôts à payer (Caraïbes), possibilité de rencontrer des gens du monde entier (Genève), réseau ferroviaire (Europe), vie culturelle (New York), etc.
Ce qu'ils aiment le moins : fièvre des îles, éloignement des amis et de la famille, barrière linguistique, etc.

Source : ICCA

Accès en ligne instantané à plus de 3000 revues et magazines d'affaires



Réservé aux CA, le service **CA Recherche Plus** vous offre :

- l'accès à 10 000 profils d'entreprises et 7500 rapports de recherche sectoriels et études de marché
- la possibilité de transmettre par courriel des articles à vos clients ou collègues
- les résumés des 700 ouvrages les plus importants du domaine des affaires
- la version intégrale des numéros courants et archivés de plus de 3000 revues et magazines prestigieux du monde des affaires

Rendez-vous à www.caresearchplus.com dès aujourd'hui pour vous inscrire à une période d'essai gratuite.

L'incidence des opérations à déclarer

Le régime des «opérations à déclarer» doit entrer en vigueur cette année. Comment l'ARC ou les tribunaux l'interpréteront-ils?



La *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) contient des règles, dont la règle générale anti-évitement (RGAE), destinées à combattre les stratégies fiscales que le législateur juge «abusives». Néanmoins, l'Agence du revenu du Canada (ARC) pourrait avoir des difficultés à repérer les planifications fiscales «agressives» qui échappent aux règles de déclaration des abris fiscaux, parce qu'elles sont souvent complexes et délibérément conçues pour passer inaperçues. Par conséquent, l'ARC veut disposer d'un système d'avertissement permettant de détecter rapidement les planifications fiscales agressives avant que celles-ci prolifèrent.

En août 2010, le ministère des Finances a publié les propositions législatives initiales qui devaient entrer en vigueur

le 1^{er} janvier 2011. Cependant, la législation n'ayant pas encore été adoptée, il est difficile de prédire l'interprétation qu'en feront l'ARC ou un tribunal. Le Ministère a tenté de rédiger les nouvelles mesures pour limiter raisonnablement l'application et ne pas nuire aux activités commerciales courantes. Toutefois, ces mesures pourraient avoir une incidence significative sur les contribuables et leurs conseillers, voire des effets négatifs involontaires sur le commerce et les relations entre les contribuables et leurs conseillers.

Opération à déclarer

Selon les nouvelles dispositions, une opération d'évitement (au sens du paragraphe 245(3) de la LIR) qui réunit au moins deux des trois caractéristiques données dans la définition d'«opération à déclarer» constitue une opération à déclarer. Selon le Ministère, la présence de ces caractéris-

GARY CLEMENT

tiques ne prouve pas l'évitement fiscal abusif, mais elle indique l'existence d'opérations comportant un risque accru d'abus des dispositions de la loi.

Voici ces trois caractéristiques :

- les honoraires auxquels un conseiller, un promoteur (ou une personne ayant un lien de dépendance avec un conseiller ou un promoteur) a droit, dans l'immédiat ou pour l'avenir, et conditionnellement ou non, à l'égard d'une opération sont : a) rattachés au montant de l'avantage fiscal résultant de l'opération; b) conditionnels à l'obtention d'un avantage fiscal résultant de l'opération; ou c) rattachés au nombre de contribuables qui effectuent l'opération ou qui ont eu accès à un conseil ou un avis au sujet des avantages résultant de l'opération;

- le conseiller ou le promoteur exige un «droit à la confidentialité» relativement à l'opération, ce qui interdit la communication des détails à toute personne ou à l'ARC (ne pas confondre avec le privilège juridique, qui protège le client plutôt que le conseiller);
- le contribuable ou la personne qui conclut l'opération pour le compte du contribuable se prévaut d'une protection contractuelle à l'égard de l'opération, incluant toute forme d'assurance (autre qu'une assurance responsabilité professionnelle type) ou d'indemnité, de dédommagement ou de garantie servant à protéger une personne contre le défaut de l'opération de produire un avantage fiscal ou à acquitter ou rembourser les dépenses, honoraires, impôts et taxes, intérêts ou pénalités associés au règlement d'un différend avec l'ARC à l'égard d'une opération ou à un engagement de fournir une assistance liée à un différend.

La définition d'«opération à déclarer» s'applique aussi à toute opération qui fait partie d'une série d'opérations, dont l'opération d'évitement. De même, si une caractéristique s'applique à une opération de la série et qu'une autre caractéristique s'applique à une autre opération de la même série, chaque opération de la série devient une opération à déclarer.

Obligation de produire une déclaration de renseignements

Les opérations à déclarer doivent être divulguées à l'ARC sur une déclaration de renseignements produite au plus tard le 30 juin de l'année civile qui suit l'année au cours de laquelle l'opération a eu lieu. Chacune des personnes suivantes a l'obligation de produire une telle déclaration :

- la personne qui reçoit un avantage fiscal qui découle d'une opération à déclarer;
- la personne qui a conclu une opération à déclarer pour le compte d'une autre personne qui a reçu un avantage fiscal;
- le conseiller ou promoteur (ou une personne ayant un lien de dépendance avec le conseiller ou promoteur) lorsque cette personne a ou avait le droit de recevoir, dans l'immédiat ou pour l'avenir et conditionnellement ou non, des honoraires décrits dans la définition d'opération à déclarer ou des honoraires relativement à une protection contractuelle. Si plusieurs professionnels au sein d'un seul cabinet fournissent des conseils au sujet d'une opération à déclarer ou d'une série d'opérations à déclarer, une seule déclaration de renseignements est exigée.

La production, par une personne, d'une déclaration de renseignements complète et exacte à tous égards quant à l'opération est suffisante pour décharger de l'obligation de produire cette déclaration toute autre personne assujettie à une exigence de déclaration.

La production d'une déclaration de renseignements ne constitue pas un aveu que l'opération déclarée pourrait être assujettie à la RGAE ou qu'une opération fait partie d'une série d'opérations. Cela dit, il ne fait aucun doute que cette déclaration servira à alerter l'ARC et à guider le vérificateur de l'ARC pour établir une cotisation.

Conséquences du défaut de produire une déclaration de renseignements

Le défaut de déclarer une opération à l'ARC pourrait entraîner le refus de l'avantage fiscal qui en découle ainsi que l'imposition d'une pénalité. Le montant de la pénalité pour défaut de produire une déclaration de renseignements correspond au total des honoraires qu'un conseiller ou promoteur, ou toute personne ayant un lien de dépendance avec ce conseiller ou promoteur, a le droit de recevoir relativement à : l'opération à déclarer; une opération faisant partie de la série d'opérations comprenant l'opération à déclarer;

Le défaut de déclarer une opération à l'ARC pourrait entraîner le refus de l'avantage fiscal qui en découle ainsi que l'imposition d'une pénalité.

la série complète d'opérations comprenant l'opération à déclarer.

Si plus d'une personne est passible d'une pénalité pour défaut de production, toutes ces personnes sont solidairement responsables du paiement de la pénalité. Cependant, toute pénalité imposée à un conseiller fiscal ou un promoteur ne peut dépasser le montant de ses honoraires. Le délai de prescription réglementaire habituellement applicable à l'émission d'une nouvelle cotisation à un contribuable ne s'applique pas à la production de la déclaration des opérations à déclarer.

Défenses à la disposition des contribuables, des conseillers et des promoteurs

Les nouvelles dispositions prévoient une défense de diligence raisonnable, qui permet aux contribuables, aux conseillers et aux promoteurs d'éviter les pénalités, si la personne a agi avec le degré de soin, de diligence et d'habileté qu'un individu raisonnablement prudent aurait exercé dans des circonstances comparables pour prévenir le défaut de production.

Selon le ministère des Finances, la norme de soin prévue peut différer selon le rôle de la personne concernée. Ainsi :

- une personne qui reçoit un avantage fiscal doit fournir des efforts raisonnables et agir de bonne foi afin de déterminer si une opération en est une d'évitement, ou si l'opération fait partie d'une série d'opérations dont fait également partie une opération d'évitement, et elle doit aussi fournir des efforts raisonnables et agir de bonne foi pour divulguer tous les renseignements avec exactitude;
- une personne qui effectue, pour le compte d'une autre personne, une opération à déclarer doit agir avec le même degré de soin, de

diligence et d'habileté que si elle avait effectué l'opération d'évitement pour son propre compte;

• le conseiller et le promoteur sont tenus d'agir avec un degré approprié de soin, de diligence et d'habileté afin de déterminer si un avantage fiscal peut découler de l'opération d'évitement ou de la série, et si deux des trois caractéristiques de la définition d'«opération à déclarer» sont présentes. On ne s'attend cependant pas à ce que le conseiller s'informe auprès d'anciens conseillers ou des conseillers précédents de l'existence ou non d'un accord d'honoraires conditionnels avec un client commun, ce qui, évidemment, pourrait être l'une des caractéristiques. Nonobstant cela, si un client est connu pour sa participation à une planification fiscale «agressive», le conseiller fiscal devrait consulter le client pour déterminer si d'autres caractéristiques sont présentes. De même, si des caractéristiques sont présentes dans les premières opérations d'une série, le conseiller qui participe à des opérations subséquentes pourrait éviter les pénalités s'il n'est pas ou ne pouvait pas être au courant de ces premières opérations.

Considérations pratiques

Même si le ministère des Finances a indiqué qu'il ne voulait pas qu'elles influent sur les activités commerciales courantes, les nouvelles dispositions pourraient être trop générales et, par conséquent, elles pourraient nuire aux accords commerciaux ordinaires pour plusieurs raisons :

1) Comme les clients font couramment appel à des fiscalistes pour optimiser leur situation fiscale, la condition prévue pour que les dispositions s'appliquent, soit l'existence d'au moins une opération d'évitement, pourrait être respectée toutes les fois que l'avis d'un conseiller fiscal professionnel a été fourni.

2) La caractéristique relative aux honoraires pourrait être trop facilement présente. Les structures d'honoraires varient beaucoup et il n'est pas inhabituel pour un client et un professionnel de s'entendre sur un barème autre que le taux horaire pour établir la valeur. Les honoraires conditionnels sont légaux et il est courant pour un conseiller fiscal de réduire ses honoraires, avec une prime versée pour un résultat inhabituel, ou encore de ne facturer des honoraires que sur obtention d'un résultat favorable. Selon les nouvelles mesures, de telles structures d'honoraires pourraient constituer une caractéristique.

3) La caractéristique relative à la protection contractuelle pourrait aussi être trop facilement présente. Des affirmations, garanties ou indemnités au sujet d'obligations fiscales dans des contrats de vente et d'achat pourraient être qualifiées de protection contractuelle, même si elles sont transmises dans le cours normal des affaires. Le ministère des Finances juge que le problème est préoccupant.

4) Les restrictions quant à l'importance des pénalités ne sont pas claires. On ignore si les pénalités imposées à un conseiller seraient limitées au travail de fiscalité, ou si tous les honoraires associés à la préparation et l'exécution d'une opération seraient aussi visés. Les dispositions relatives aux pénalités pourraient couvrir tout le travail lié à une opération, incluant le travail juridique autre que fiscal, ce qui étendrait l'importance de la pénalité bien au-delà des conseils fiscaux.

5) Les règles de déontologie des avocats et des comptables les obligent à respecter la confidentialité des renseignements sur leurs clients. Les avocats sont en plus liés par le secret professionnel, qui interdit de divulguer à quiconque leurs communications confidentielles avec les clients. Ce privilège appartient au client et non à l'avocat. Le fiscaliste ne peut donc pas divulguer de façon proactive des renseignements sur le client. Le ministère des Finances ne souhaite pas que les conseillers violent le secret professionnel, mais il s'attend à ce que les avocats obtiennent de leurs clients l'assurance qu'ils produiront les déclarations de renseignements requises. Les avocats pourraient se retrouver dans la position intenable d'être passibles de pénalités si le client ne produit pas une déclaration de renseignements alors qu'ils sont eux-mêmes empêchés de produire une telle déclaration sans l'autorisation du client.

En outre, l'avocat qui informe diligemment son client du fait qu'il est légalement tenu de produire la déclaration en question et des risques qu'il encourt s'il ne le fait pas, ne pourrait pas invoquer cette communication pour appuyer sa défense de diligence raisonnable car il violerait alors le secret professionnel. Enfin, même si la législation doit entrer en vigueur au début de 2011, elle vise

On ne saisira parfaitement la portée et la signification

des nouvelles mesures qu'une fois qu'elles auront

été interprétées par l'ARC et par les tribunaux.

également à s'appliquer à toute série d'opérations ayant débuté avant 2011. Il pourrait s'avérer impossible pour les professionnels de bien se conformer aux règles dans la mesure où elles s'appliquent à des opérations antérieures au 1^{er} janvier 2011. Il arrive souvent que les fiscalistes ne puissent se rappeler les détails d'opérations récentes, et encore moins quand elles datent de plusieurs mois, voire plusieurs années. Il serait injuste et indûment onéreux de s'attendre à ce que tous les fiscalistes consultent tous les anciens dossiers de leurs clients pour déterminer si une opération passée a pu présenter une caractéristique des opérations à déclarer, et faire partie d'une série d'opérations. Si on ne peut raisonnablement s'attendre à ce qu'un fiscaliste puisse se rappeler la présence de toutes les caractéristiques d'opérations passées et les identifier, on ne peut raisonnablement s'attendre à ce qu'il les déclare maintenant.

En conclusion, l'ARC a obtenu l'adoption d'un régime lui permettant de détecter les stratégies de planification fiscale agressives. On ne saisira parfaitement la portée et la signification des nouvelles mesures qu'une fois qu'elles auront été interprétées par l'ARC et par les tribunaux. Toutefois, leur champ d'application suscite des questions et il est à souhaiter qu'elles seront interprétées de façon restrictive pour éviter des résultats indus.

Stevan Novoselac est associé au cabinet en droit des affaires Gowlings à Toronto. John Sorensen est avocat-collaborateur au même cabinet.

Jay Hutchison est associé directeur, fiscalité chez Ernst & Young Canada, et il dirige cette rubrique.

L'évaluateur «anthropologique»

En plus des chiffres, les facteurs microéconomiques sont déterminants dans l'étude exhaustive d'un cas

Lorsqu'on veut comprendre en quoi consiste vraiment une mission donnée, il est primordial de faire preuve d'une curiosité insatiable et de poser beaucoup de questions. Pour devenir un comptable

spécialiste en litiges ou un évaluateur d'entreprises compétent, il faut sonder en profondeur, apprendre à écouter, puis formuler les vraies questions, celles qui sont indispensables à l'évaluation. Le célèbre peintre du clair-obscur, Pierre Soulages, a dit un jour : «C'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche». L'échange qui suit illustre bien ce propos :

Avocat du demandeur : Mme Gagnon, pouvez-vous indiquer à la cour quels sont les antécédents et les compétences qui vous permettent d'évaluer ces actions ?

Mme Gagnon : J'ai appris à poser les bonnes questions et à écouter le non-dit.

Avocat du demandeur : Est-ce que ce sont vos principales compétences ?

Mme Gagnon : Oui.

Avocat du demandeur : Possédez-vous d'autres compétences ?

Mme Gagnon : Bien sûr. Je crois avoir une compréhension approfondie de l'entreprise en question. J'ai une vaste expérience de l'analyse des plans d'affaires, des budgets et prévisions et de la création de modèles permettant de prévoir le rendement d'entreprise à l'intérieur d'une fourchette raisonnable.

Avocat du demandeur : Mme Gagnon, détenez-vous des titres professionnels ?

Mme Gagnon : Oui. Je détiens les titres de CA, EEE et CFA et je suis actuellement inscrite au programme d'études supérieures spécialisées en juricomptabilité.

Avocat du demandeur : Merci, Mme Gagnon. Je présume qu'avant d'accepter cette mission, vous connaissiez déjà très bien le secteur d'activité et vous aviez exécuté de nombreuses missions du même type.

Mme Gagnon : Non. En fait, je n'avais encore jamais évalué une entreprise de ce secteur.

Avocat du demandeur : Mme Gagnon, vous n'avez pas précisé dans quel domaine vous avez obtenu un diplôme universitaire de premier cycle. C'était bien en génie ou en commerce, non ?

Mme Gagnon : Non, c'était en anthropologie. J'ai toujours voulu être évaluatrice d'entreprise, et comme la culture de chaque en-

treprise est un élément crucial dans la projection des résultats futurs et de la valeur connexe, l'anthropologie me semblait un bon point de départ.

De nombreuses données sont accessibles de nos jours. En fait, l'Internet et les services de recherche contiennent une mine de renseignements. Par conséquent, le bon travail se reconnaîtra de plus en plus par l'application ciblée des données justificatives plutôt que par leur étendue.

Une évaluation ou une opinion réussie quant aux dommages-intérêts se distinguera par sa concentration sur le cas. La capacité de soulever et de régler les questions litigieuses



et essentielles constituera le nouvel avantage concurrentiel. Le type de questionnement adopté par l'architecte de renom Norman Foster pour trouver ce qu'il faut savoir fera surgir les bonnes questions. Souvent, ce ne seront pas celles que vous avez posées initialement. Comme il a déjà été écrit, il est rare que les litiges soient véritablement liés à l'évaluation, malgré les apparences.

Le plus souvent, le problème se situe ailleurs. Pour «poser la bonne question» avant d'arrêter son opinion, il peut s'avérer extrêmement utile d'être ouvert d'esprit et curieux, de même que de chercher activement à connaître tous les

tenants et aboutissants afin de bien comprendre le contexte d'affaires ou la relation des parties au différend. Voici des exemples :

Une société, trois évaluations

1) Le premier exemple est celui d'une entreprise familiale, une société immobilière dans laquelle le père détient des actions privilégiées avec droit de vote qui lui confèrent le contrôle de l'entreprise. Les actions ont une valeur symbolique.

Chacun des quatre enfants détient un quart des actions ordinaires, acquises il y a 25 ans après que le père eut effectué un gel successoral. L'une des sœurs dirige l'entreprise, tandis que les trois autres membres de la fratrie sont des actionnaires passifs.

Dans toute situation, l'important consiste à déterminer la définition de la valeur qui convient. Cette définition peut être établie par la loi, une instruction ou l'évaluateur. Cela dit, d'autres questions importantes peuvent entrer en ligne de compte.

Dans ce cas-ci, on vous demande d'évaluer un quart des actions ordinaires aux fins de l'impôt canadien sur le revenu. L'élément principal est la relation entre les parties, car compte tenu du principe de la juste valeur marchande et en l'absence de contrôle par le groupe familial (selon l'IC89-3 de l'Agence du revenu du Canada), un important escompte de minoritaire pourrait être appliqué à la participation visée.

2) Dans un deuxième exemple, on vous demande d'évaluer le quart des actions ordinaires, soit celles que détient l'un des frères qui vit un divorce. Deux définitions de «valeur» sont opportunes : la juste valeur et la juste valeur marchande. Le divorce survient après 30 ans de mariage. Quelle est la question déterminante dans ce cas-ci? Est-elle la même que celle du premier exemple, soit parvenir à une compréhension globale de la relation entre les parties? La relation entre une personne et une autre personne? L'intention du père durant le mariage, à la date de la séparation et à l'heure actuelle est-elle pertinente? Devez-vous connaître les dividendes, les salaires de même que les primes qui ont été versés aux membres de la famille durant le mariage? Ces éléments sont-ils requis pour déterminer la juste valeur ou la juste valeur marchande? Par définition, il ne peut y avoir qu'une seule juste valeur marchande. Or, et toujours par définition, il peut y avoir une juste valeur différente pour chaque ensemble de faits.

3) Dans un troisième exemple, vous devez évaluer les trois quarts des actions ordinaires. Sur la recommandation du père et avec le consentement de tous les enfants, la dirigeante de l'entreprise achètera la participation de ses frères et sœurs. La somme de toutes les parties sera-t-elle égale au tout? Ce n'est qu'en questionnant toutes les parties afin de comprendre le contexte, la dynamique et les éléments sociologiques que vous pourrez déterminer la valeur et les conditions appropriées de la transaction. Il n'existe aucune approche standard.

Comparables «ouverts» et «fermés»

Prenons une entreprise de taille appréciable, qui dépend beaucoup d'une personne clé. Son équipe de gestion intermédiaire est faible, mais elle est très rentable. Elle compte parmi ses concurrents plu-

sieurs grandes sociétés ouvertes qui, à première vue, pourraient être considérées comme des acheteurs éventuels. Les contrôles internes de la société sont toutefois déficients, et l'unique propriétaire est âgé de 70 ans.

L'information sur les sociétés ouvertes est inépuisable, mais les sociétés à capital fermé sont peu susceptibles de faire un appel public à l'épargne. Sauf dans le cas d'un test de validité ou en l'absence d'autres éléments de données, les comparables issus de sociétés ouvertes sont surtout utiles à titre de méthode secondaire ou d'indicateurs de direction de la valeur.

On vous demande d'évaluer la totalité des actions émises et en circulation dans le cadre du processus de planification stratégique de l'entreprise. Quelle est la vraie question? Elle portera sans doute sur la qualité de la direction ou sur ses lacunes. La résolution du problème de la relève déterminera toutes les autres données essentielles, stratégiques et d'affaires, à intégrer au modèle d'évaluation.

Il est habituellement assez facile de reconnaître les sociétés à capital fermé qui possèdent les qualités d'une société ouverte autonome. Elles se démarquent, notamment par leur taille, leur rentabilité et la qualité de leur gouvernance. Si ce n'est pas le cas, utilisez les comparables issus de sociétés à capital fermé et les don-

Peu importe ce que vous cherchez, vous le trouverez probablement en posant beaucoup de questions sur la culture de la société et ses principes d'exploitation.

nées traditionnelles connexes. Évidemment, si l'entreprise songe à faire un premier appel public à l'épargne ou si elle constitue une cible de choix pour une société ouverte, on pourrait alors étendre le débat aux questions liées à la valeur de marché ou aux synergies, et déterminer dans quelle mesure l'acquisition doit être relative pour un acheteur éventuel.

Dans le cas présent, en posant les bonnes questions sur les plans organisationnel, culturel et sociologique, vous avez déterminé que le propriétaire ne pourrait jamais être chef de la direction ou président du conseil d'une société ouverte.

Par ailleurs, l'entreprise pourrait se révéler une excellente occasion pour une société de capital-investissement ou une nouvelle équipe de direction, auquel cas la valeur découlerait du plan d'affaires et des initiatives liées à la transmission de l'entreprise. Il est possible aussi d'assister à une course entre acheteurs stratégiques, mais je doute qu'ils établissent l'escompte à appliquer à la société à capital fermé. Ils se pencheront plutôt sur les synergies pour déterminer leur offre.

Miser sur les chiffres ou sur la culture d'entreprise?

Prenons l'exemple d'une entreprise de transport aérien, jeune société ouverte d'envergure presque nationale. En juin 2010, elle a réalisé un reclassement de titres impliquant un fonds commercial (*goodwill*) ainsi que des bénéfices futurs importants.

La société fait l'objet d'une poursuite en dommages-intérêts, qui seront fonction de la rentabilité au cours des dix prochaines années. Vous devez déterminer la base de profits annuelle pour

ces dix prochaines années, sur laquelle seront fondés ces dommages-intérêts. S'appuyant sur les profits que le prix obtenu au moment du reclassement laisse entrevoir ainsi que sur une analyse exhaustive des droits d'atterrissage, des créneaux, des coefficients d'occupation, des prix du carburant et d'une multitude d'autres données axées sur l'avenir, le demandeur affirme que les profits seront astronomiques. Quant au défendeur, il soutient que, malgré la vente récente d'actions, il ne fera pas d'argent à terme.

Un examen approfondi du secteur du transport aérien révèle une grande sensibilité aux cycles économiques, aux coûts du carburant et de la main-d'œuvre ainsi qu'aux facteurs géopolitiques et environnementaux. Les fluctuations dans ce secteur sont deux fois plus importantes que celles de l'économie en général.

Par conséquent, une faible croissance économique aurait d'importantes répercussions sur le secteur. Et les coûts fixes relativement élevés associés aux aéronefs, aux installations aéroportuaires et à la main-d'œuvre font en sorte que les compagnies aériennes ne peuvent pas facilement s'adapter à une réduction du nombre de voyageurs.

Au cours des dix dernières années, ce secteur a connu 35 demandes de protection en vertu du chapitre 11 de la Loi américaine sur les faillites, notamment de la part de gros transporteurs comme Delta Air Lines, Northwest Airlines et UAL Corp., société mère de United Airlines, qui a été le plus important dépôt de bilan dans l'histoire de l'aviation américaine.

Les pertes totales s'élèvent à 58 milliards \$ US pour la période de 2001 à 2010. Si certaines lignes aériennes ont renoué avec les profits au deuxième trimestre de 2010 (le meilleur trimestre depuis 1978), c'est qu'elles ont réduit la capacité et haussé les tarifs, une solution non viable à long terme.

Alors, que recherchez-vous? Qu'est-ce qui pourrait vous convaincre, ainsi que la cour, que cette société aérienne peut défier la gravité et maintenir une rentabilité à long terme, à l'exemple de SouthWest et de WestJet?

Peu importe ce que vous cherchez, vous le trouverez probablement en posant beaucoup de questions sur la culture de la société et sur ses principes d'exploitation. Les caractéristiques distinctives d'un plan crédible de rentabilité à long terme ne se trouvent pas dans les chiffres.

Ce qui compte, ce n'est pas de savoir comment entreprendre le processus d'interrogation ni de dresser la liste des questions à couvrir, car les listes de contrôle abondent. Pour pouvoir fournir une attestation d'équité ou calculer les dommages, rien ne remplace les entrevues personnelles, les visites à l'entreprise ainsi que les rencontres avec la direction et des représentants de l'industrie. Il faut rencontrer les bonnes personnes et leur parler. En somme, il faut faire ses devoirs.

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



Vous préparez entre 20 et 100 déclarations de revenus par an?

ImpôtExpert PRO...

- ✓ est un logiciel d'impôt de qualité, à un prix imbattable, à la portée de tous.
- ✓ est homologué pour la TED, et conçu tout spécialement pour les préparateurs d'impôt à faible volume.
- ✓ est doté du même moteur de calcul que le logiciel DT Max utilisé par les professionnels de l'impôt partout au Canada depuis plus de vingt ans.



Appelez-nous aujourd'hui au
1-800-663-7829 poste 261
ou achetez en ligne maintenant sur
www.impotexpert.ca

DR TAX
La compagnie canadienne de logiciels d'impôt

État de l'information prospective

Pourquoi certaines entreprises fournissent ce type d'informations, et d'autres, pas du tout?

Pourquoi certaines entreprises présentent-elles une foule d'informations prospectives, tandis que d'autres se tiennent coites? Qu'est-ce qui pousse une entreprise à fournir des informations discrétionnaires significatives dans sa lettre aux actionnaires plutôt que dans son rapport de gestion? Le nombre d'informations à fournir est-il appelé à changer avec le passage aux IFRS?

De récents travaux universitaires jettent un éclairage utile sur ces questions. La documentation sur les informations obligatoires et non obligatoires, et un échantillon de rapports annuels de sociétés ouvertes canadiennes donnent une bonne idée de la forme et du contenu de l'information prospective communiquée.

Afin d'illustrer l'éventail des informations que les entreprises canadiennes choisissent de fournir, voici quelques constats d'une étude examinant les informations présentées volontairement sur les prévisions de performance future dans le rapport de gestion, la lettre aux actionnaires ainsi que dans les premières sections d'un échantillon de 100 rapports annuels de sociétés canadiennes inscrites au TSX. (Cette étude fait partie de notre programme de recherche sur les informations fournies dans les rapports annuels au Canada¹.)

Pourquoi des informations sur une base volontaire?

Les comptables savent depuis longtemps que la présentation d'informations est importante pour les entreprises et pour les utilisateurs de leurs états financiers. Comme cette question intéresse également les universitaires, la do-

Forme et contenu de l'information prospective dans les rapports annuels des sociétés ouvertes canadiennes

Présentation de l'information prospective		Où se trouve l'information prospective		Information quantitative ou qualitative	
Texte	95,4 %	Rapport de gestion	81,5 %	Qualitative	78,2 %
Liste par points	2,7 %	Lettre aux actionnaires	12 %	Quantitative (en dollars)	12 %
Tableau	1,9 %	Premières sections	6,5 %	Quantitative (en unités)	9,8 %
Total	100 %	Total	100 %	Total	100 %
Type d'information prospective (selon les 4 991 documents étudiés)					
Liée au chiffre d'affaires	12 %	Risque et gestion du risque	4,6 %	Attentes du personnel	2,3 %
Liée au marché	11,8 %	Niveau de service prévu	4,3 %	Nombre d'établissements	2,2 %
Croissance attendue	10,2 %	Dépenses en immobilisations	3,4 %	Liée aux capitaux propres ou à la dette	1,6 %
Chiffre d'affaires attendu	6,5 %	Relations avec les investisseurs	3,2 %	Capacité de production prévue	1,5 %
Contrôle d'exploitation/efficacité	6,4 %	Clientèle	3,1 %	Acquisitions	1,2 %
Flux de trésorerie attendus	5,7 %	Bénéfices attendus	3 %	Rendement des capitaux propres	0,7 %
Plans de financement	5,5 %	Taux de productivité attendu	2,9 %	Effet de levier attendu	0,7 %
Vision, mission et stratégie	4,8 %	Plans de réduction des coûts	2,4 %	Total	100 %

documentation sur le sujet est abondante. Dans son ouvrage *Essays on Disclosure*, un universitaire bien connu présente une synthèse des travaux théoriques et cite plus de 130 articles spécialisés publiés sur le sujet¹. Ce condensé est un outil précieux pour qui veut comprendre l'information communiquée par les entreprises. En bref, on pourrait dire que les dirigeants fournissent des informations de façon volontaire s'ils considèrent que les avantages s'avèrent supérieurs aux coûts. Il peut être difficile, bien sûr, d'évaluer le rapport coûts-avantages, tout comme de tenter de prévoir quelles informations spécifiques seront fournies. Cette difficulté est surtout attribuable à l'absence d'une théorie détaillée sur la nature des informations fournies par les entreprises.

Selon nous, la documentation sur les informations à fournir peut «au mieux se décrire comme une collection disparate de modèles de type économique, chacun étant concentré sur de petites pièces de l'ensemble du puzzle de l'information²». [TRADUCTION] Pour comprendre ces nombreuses études, nous les avons organisées en trois grandes catégories fondées sur les modèles théoriques sous-jacents.

Dans la première prennent place les modèles d'information associatifs, qui relient les informations aux fluctuations du cours des actions et du volume des opérations. Les études de ce type supposent généralement que les investisseurs ont des attentes rationnelles à l'égard des informations qu'une entreprise fournira. Ainsi, lorsque la décision de fournir l'information est prise, les investisseurs ajustent le cours de l'action en fonction des nouvelles données. Supposons qu'en se basant sur les pratiques d'information habituelles d'une entreprise de biotechnologie, les investisseurs s'attendent à une annonce sur le résultat des essais d'un nouveau médicament important à la fin de mars 2011. Si aucune information n'est fournie, les investisseurs pourraient en déduire que les nouvelles sont mauvaises et que l'entreprise a décidé d'en retarder la publication. Il est donc possible que le cours de l'action soit négativement affecté tant que les résultats des essais ne seront pas dévoilés.

La deuxième catégorie d'informations comprend les modèles de communication discrétionnaire examinant les facteurs qui expliquent pourquoi les dirigeants choisissent de présenter certains éléments plutôt que d'autres.

La troisième catégorie inclut les études axées sur l'efficacité informationnelle qui aident à expliquer l'existence même de la communication de l'information. Par exemple, il peut s'agir du rôle de l'information dans des marchés parfaits et imparfaits, compte tenu de l'asymétrie informationnelle, à savoir que certains investisseurs sont mieux informés que d'autres.

Une bonne façon d'illustrer l'épineux problème de la divulgation discrétionnaire auquel font face les dirigeants est d'en considérer les deux extrêmes : présenter toutes les informations pouvant être utiles aux investisseurs ou, au contraire, en dire le moins possible au-delà de ce qui est obligatoire. Dans ce dernier cas, l'asymétrie informationnelle entre le dirigeant et les investisseurs éventuels est très grande, poussant à l'extrême le coût du capital, selon les recherches³.

À l'inverse, si les dirigeants fournissent trop d'information exclusive, le prix à payer risque d'être élevé, en termes d'avantages concurrentiels perdus et de perspectives commerciales.

D'autres facteurs sont susceptibles d'influer la publication d'informations, dont le contexte juridique, les attentes rationnelles, l'incertitude entourant les informations et la valeur de marché des dirigeants. Le contexte juridique peut favoriser ou décourager la présentation d'informations. Ainsi, il est plus probable que les dirigeants fournissent plus d'information prévisionnelle lors d'une entrée en bourse au Canada ou au Royaume-Uni, comparativement aux États-Unis où les poursuites sont monnaie courante³.

Du côté des attentes rationnelles, si une entreprise ne présente pas en temps opportun une information attendue, les investisseurs peuvent craindre le pire et pousser à la baisse le cours de ses actions. On a donc intérêt à viser la transparence pour se démarquer de sociétés de moindre qualité. Ces attentes sont atténuées par l'incertitude entourant l'information : les investisseurs qui ne sont pas certains que les dirigeants détiennent l'information seront moins enclins à croire que sa non-publication cache de

En bref, on pourrait dire que les dirigeants fournissent des informations de façon volontaire s'ils considèrent que les avantages s'avèrent supérieurs aux coûts.

mauvaises nouvelles. Quant à la valeur de marché des dirigeants, disons que ces derniers peuvent être incités à présenter volontairement de l'information prospective, notamment sur les bénéfices, afin de faire connaître leurs prévisions. Si ces prévisions se réalisent ultérieurement, l'information aura servi à démontrer le talent du dirigeant de prévoir l'avenir⁴. La réputation de ce dernier et sa valeur de marché personnelle en seront rehaussées et il pourra, de ce fait, prétendre à une rémunération plus élevée.

Depuis peu, le débat a surtout trait à l'information obligatoire. Les sociétés ouvertes sont assujetties à de nombreuses obligations d'informations à fournir dans les états financiers, les notes, le rapport de gestion et le rapport sur la gouvernance. Cependant, beaucoup des informations présentées dans les rapports annuels ne sont pas formellement exigées.

Selon certains, la plupart des théories sur l'information à fournir ne tiennent pas compte du fait que de nombreuses données sont présentées parce que les dirigeants ont le devoir de présenter l'information importante⁵. En bref, la «significativité» de l'information est un facteur déterminant dans la présentation de l'information selon les PCGR ou les IFRS, et selon les règlements de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO), de la Securities and Exchange Commission (SEC) et d'autres autorités de réglementation.

On peut donc dire que seule l'information dont les dirigeants ont déterminé qu'elle n'est pas significative ou que l'entreprise n'est pas formellement tenue de présenter n'est pas obligatoire⁶. Les dirigeants doivent donc trouver un juste équilibre entre leur obligation de présenter l'information importante et leur motivation à fournir de l'information. Ce facteur doit être pris en compte

lors de l'évaluation des informations présentées dans le rapport de gestion et d'autres sections du rapport annuel.

Obligations d'information pour le rapport de gestion

La CVMO recommande que le rapport de gestion mette l'accent sur l'information significative. La détermination de ce qui est significatif relève du jugement professionnel.

Afin d'aider les préparateurs, la CVMO précise que l'information doit être considérée comme significative si son omission ou son inexactitude peut influencer ou modifier la décision d'un investisseur raisonnable d'acheter, de vendre ou de conserver ou non les titres d'une entreprise. Cette définition concorde avec les obligations énoncées dans le *Manuel de l'ICCA*⁶. La CVMO suggère aussi que le rapport de gestion aborde la performance de l'entreprise et d'autres facteurs, comme la liquidité, les ressources, les arrangements hors bilan, les transactions entre parties liées et les événements importants du 4^e trimestre. Plus important encore, pour notre étude, le rapport de gestion doit également traiter des perspectives d'avenir de l'entreprise, y compris les tendances et les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les états financiers.

De même, l'un des objectifs clés de ce rapport est de donner de l'information sur «la qualité et l'éventuelle variabilité des bénéfices et des flux de trésorerie de la société, pour permettre aux investisseurs de déterminer si la performance passée est indicative de la performance future.» (CVMO, ANNEXE 51-102A1, Partie 1 (a)).

Du point de vue de l'utilisateur, il peut s'avérer utile d'examiner les informations à fournir dans le rapport de gestion et les informations non obligatoires fournies dans ce rapport et ailleurs dans le rapport annuel. Les premières peuvent être dictées par leur caractère significatif, tandis que les dernières refléteront davantage le parti pris et les motivations des dirigeants mentionnés ci-haut.

La CVMO examine chaque année un échantillon de l'information continue des sociétés ouvertes, notamment dans les états financiers et le rapport de gestion. Elle déplore depuis des années le fait que les entreprises se contentent de présenter une analyse générale des facteurs de risque et des incertitudes qui auront une incidence importante sur la performance financière future.

De même, pour l'information sur des questions comme le passage aux IFRS, beaucoup s'en tiennent à un libellé standard⁷. Les utilisateurs des rapports annuels n'y puisent donc pas une information très utile. Les examens de la CVMO portent principalement sur l'information fournie dans le rapport de gestion inclus dans le rapport annuel, qui est en gros assimilable à de l'information obligatoire. Dans notre étude, nous allons au-delà du rapport de gestion. Nous examinons aussi la lettre aux actionnaires et la première section des rapports annuels, afin d'évaluer la forme et le contenu des informations obligatoires et non obligatoires.

Forme et contenu de l'information prospective

Aux fins de nos travaux sur l'information prospective, nous avons procédé à des recherches par mots clés dans les rapports annuels

des entreprises (des mots comme «futur», «prévu» et «attendu») pour faire ressortir les prévisions sur la performance future.

En ce qui concerne la forme et le contenu de l'information prospective, nous constatons que 95,4 % est présentée sous forme narrative ou textuelle, le reste sous forme de tableaux et de listes par points. Sur les 23 catégories d'information prospective examinées, les trois qui reviennent le plus souvent portent sur les produits, le marché et les perspectives de croissance (voir le tableau à la page 40).

Suivent les mentions des produits d'exploitation futurs, des contrôles d'exploitation, des flux de trésorerie et des plans de financement. Ces informations ne sont toutefois pas uniformément réparties dans les diverses sections du rapport annuel. Par exemple, si l'on regarde seulement le rapport de gestion, on peut manquer environ le tiers des commentaires sur les perspectives de croissance de l'entreprise.

En fait, presque toute l'information prospective se retrouve dans le rapport de gestion (81,5 %). Or, les utilisateurs des rapports annuels devraient aussi lire la lettre aux actionnaires (12 %) et les

Sur les 23 catégories d'information prospective examinées, les trois qui reviennent le plus souvent portent sur les produits, le marché et les perspectives de croissance.

premières sections (6,5 %). Les entreprises sont plus susceptibles de décrire en termes qualitatifs (78,2 %) les éléments futurs et les tendances, plutôt que quantitatifs (21,8 %). Ainsi, il y a environ quatre fois plus d'énoncés du genre «nous prévoyons ouvrir de nouveaux magasins» plutôt que «nous prévoyons une croissance de x,xx \$ du chiffre d'affaires».

Bien que la CVMO recommande la présentation des informations, bonnes et mauvaises, sous forme d'analyse équilibrée, nous avons relevé une proportion de 80 % de bonnes nouvelles dans l'ensemble. Lorsque l'analyse est centrée sur les bonnes nouvelles, elle est présentée près de deux fois sur trois dans le rapport de gestion, et une fois sur trois, avec les informations fournies sur une base purement volontaire, comme la lettre aux actionnaires. Par contre, les mauvaises nouvelles se trouvent presque toujours dans le rapport de gestion (96 %), les entreprises jugeant sans doute que la CVMO exige un meilleur équilibre des informations présentées dans cette section. Il est donc imprudent de ne lire que la lettre aux actionnaires qui, selon les recherches, est la section du rapport annuel la plus lue⁸.

En conclusion, les autorités en valeurs mobilières sont souvent déçues de constater que les entreprises rechignent à fournir de l'information prospective dans leur rapport annuel. Il serait intéressant de relever les sociétés qui présentent de l'information prospective dans le rapport annuel d'un exercice donné, et de la comparer avec les exercices subséquents. On verrait si les entreprises font état de l'atteinte ou non des résultats annoncés dans le rapport annuel de l'exercice suivant et de quelle manière elles procèdent.

Par ailleurs, les recherches indiquent que les informations fournies volontairement pourraient diminuer à l'avenir, érodant les

avantages de l'accroissement des obligations d'information en IFRS⁹.

Cette hypothèse se fonde sur la perspective que le contexte législatif et politique prévalant dans divers pays continuera d'avoir une forte incidence sur les informations fournies. Si les entreprises canadiennes ont l'impression que les règles du jeu en matière de communication de l'information varient trop sur la scène internationale, il se peut qu'elles s'en tiennent à produire l'information significative obligatoire, et limitent les informations prospectives non obligatoires si leurs concurrents étrangers n'en présentent pas.

Merridee Bujaki, CA, est professeure agrégée, comptabilité et audit, à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa et titulaire d'une bourse de doctorat de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO). Bruce McConomy, CA, est professeur de comptabilité générale à l'École d'administration et d'économie de l'Université Wilfrid Laurier et directeur du CA/Laurier Centre for the Advancement of Accounting Research and Education, qui a aidé à financer l'étude sur l'information prospective.

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

Références

1. M. Bujaki et B. McConomy, «The portrayal of women in Canadian corporate annual reports», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 27: 210223 (2010).
2. R. Verrecchia, «Essays on disclosure», *Journal of Accounting and Economics* 32: 97-180 (2001) [la citation se trouve à la page 98].
3. Y. Li et B. McConomy, «Simultaneous signaling in IPOs via management earnings forecasts and retained ownership: An empirical analysis of the substitution effect», *Journal of Accounting, Auditing and Finance* 19: 1-28 (2004).
4. P.M. Healy et K.G. Palepu, «Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature», *Journal of Accounting and Economics* 31:405-440 (2001).
5. S. Heitzman, C. Wasley et J. Zimmerman, «The joint effects of materiality thresholds and voluntary disclosure incentives on firms' disclosure decisions», *Journal of Accounting and Economics* 49: 109-132 (2010) [les citations se trouvent aux pages 109 et 110].
6. Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO). (Version administrative consolidée du) *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*. Toronto : Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, 2008, pp. 1 à 97. Disponible à : www.osc.gov.on.ca/documents/en/Securities-Category5/rule_20081231_51-102_unofficial-consolidated.pdf (accès septembre 2010).
7. Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO). Avis du personnel de la CVMO 51-706, *Corporate Finance Branch Report*, 2009, pp. 1 à 35. Disponible à www.osc.gov.on.ca/documents/en/Securities-Category5/sn_20091126_51-706_cf-rpt-2009.pdf (accès septembre 2010).
8. J. Courtis, «Annual report readability variability: Tests of the obfuscation hypothesis», *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 11: 459-472 (1998).
9. D. Gelb, M. Holtzman et D. Mest, «International operations and voluntary disclosures by U.S.-based multinational corporations», *Advances in Accounting*, y compris *Advances in International Accounting* 24: 243-249 (2008).



Centraide

Créer des occasions d'**améliorer**
les conditions de vie de tous
dans **nos collectivités**

Donnez. Devenez bénévole. Agissez.

Renseignez-vous auprès du Centraide de votre localité.

Les faux amis des médias sociaux

L'abondance de renseignements personnels constitue un trésor pour les fraudeurs

Il y a quelques années, je me suis livré à une petite expérience sur Facebook. Elle m'a montré à quel point il est facile d'obtenir des informations personnelles et de s'en servir pour commettre des fraudes. J'ai créé un profil sous un faux nom, «Michael Eduarf» («fraude» à l'envers) et je me suis attribué la photo de Wentworth Miller, vedette de la série *Prison Break*. J'ai ensuite demandé à 20 personnes choisies au hasard sur Facebook d'être mes «amis».

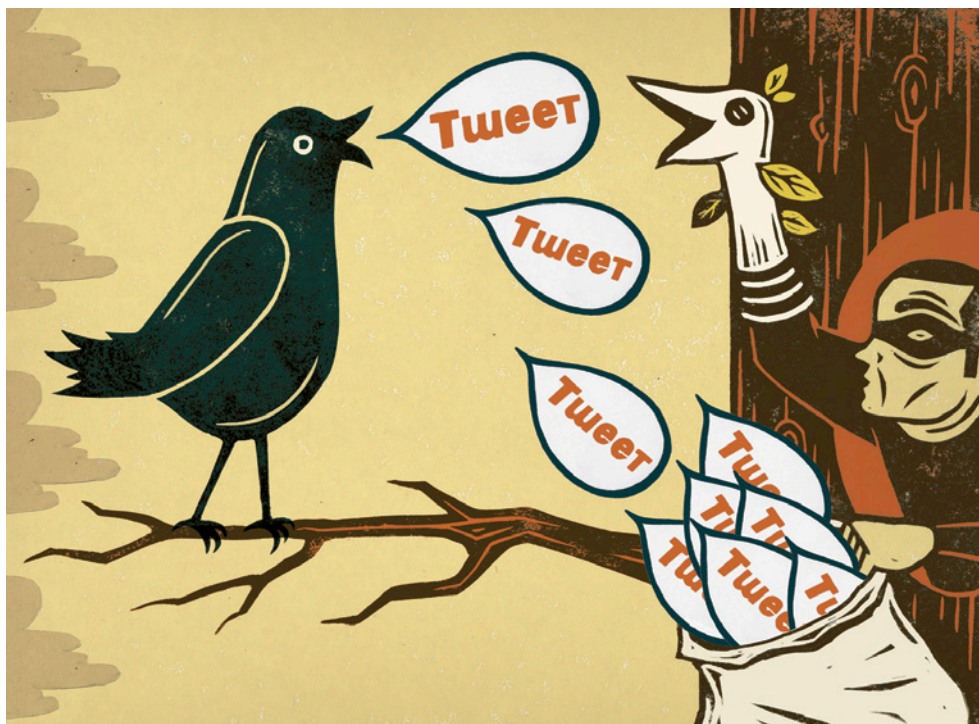
Vingt minutes plus tard, cinq d'entre elles avaient accepté. Une femme a remarqué que ma photo était celle de Wentworth Miller, sans toutefois me le reprocher. En effet, des abonnés se présentent souvent sous les traits d'une célébrité ou d'un personnage de dessin animé.

Une fois accepté comme ami, j'ai eu accès à des informations importantes sur cette femme très peu méfiante, comme le nom de son mari et sa date de naissance, qu'elle avait très imprudemment inscrites dans son profil.

Son mari faisait partie de son groupe d'amis. Comme il avait un prénom peu usuel, j'ai pu trouver facilement leur adresse au moyen d'un annuaire téléphonique en ligne. Le frère de cette femme figurait également parmi ses amis. Leur relation était facile à établir d'après les messages sur les billards électroniques comme «Bon anniversaire, frérot!»

J'ai pu connaître son nom de jeune fille, de l'or pour un fraudeur, puisque bien des femmes se servent encore de cette information, notamment comme question de sécurité pour leur compte de carte de crédit. J'ai aussi découvert comment s'appelaient son chien et ses enfants (identifiés dans des photos), des informations servant souvent de mots de passe.

Au bout de cinq minutes, je disposais de suffisamment de données personnelles sur cette femme pour ouvrir des comptes de carte de crédit sous son identité, en fournissant une adresse où me faire parvenir les cartes, voire pour obtenir un prêt hypothécaire. Je pouvais créer de faux documents d'identité à son nom et au nom de son mari en utilisant, par exemple, des photos de moi et d'une femme complice, et me servir de leurs photos pour fabriquer des pièces d'identité.



BLAIR KELLY

L'envers de la médaille des réseaux sociaux

Connaissant une popularité fulgurante, les réseaux sociaux comme Facebook, MySpace, Twitter ou LinkedIn ont bien des avantages, notamment celui de rassembler les gens. Des amis, anciens et nouveaux, parfois de simples connaissances ou de parfaits étrangers, s'y échangent avec enthousiasme des renseignements qui vont de leurs dates de naissance à leur prochaine destination vacances. Cela peut être amusant, mais c'est aussi dangereux.

Christie Alderman, vice-présidente responsable des nouveaux produits chez Chubb Personal Insurance, a déclaré à Forbes.com qu'elle était au courant d'un cambriolage représentant 200 000 \$ US, survenu dans le New Hampshire, puisque la victime avait annoncé sur Facebook qu'elle se trouvait en vacances à l'extérieur.

Facebook est le Goliath des réseaux sociaux, comptant plus de 500 millions de membres, dont beaucoup d'étudiants et de plus en plus de personnes plus âgées. Le site de réseautage professionnel LinkedIn, qui regroupe plus de 80 millions de membres, offre des données démographiques encore plus utiles aux fraudeurs puisque les participants travaillent et y publient souvent leur curriculum vitae. Le réseau Classmates réunit plus de 50 millions de membres. Il permet de se faire facilement passer pour un camarade de classe auprès des plus âgés d'entre eux, qui ne se souviendront sans doute pas de tous les élèves qui fréquentaient leur école il y a plusieurs dizaines d'années.

En partageant volontiers des renseignements personnels qu'ils n'auraient peut-être jamais révélés autrefois, même à des amis, les utilisateurs de médias sociaux peuvent se rendre et parfois rendre leurs employeurs vulnérables à la fraude, à la perte de réputation et même à l'espionnage industriel.

L'usurpation d'identité

Le vol d'identité suit la même courbe de croissance que les réseaux sociaux. Selon une enquête sur l'usurpation d'identité réalisée en 2010 par la société américaine Javelin Strategy & Research, qui fournit des services de recherche au secteur des services financiers, le nombre de victimes de vol d'identité aux États-Unis a bondi de 12 % en 2009 par rapport à 2008, pour toucher 11,1 millions d'adultes. Selon Javelin, il s'agit de la plus forte augmentation depuis la première enquête du genre réalisée en 2003. Le coût total de l'arnaque? Environ 54 milliards \$ US. Si nous divisons par dix pour le Canada, le vol d'identité au pays représente plus de 5 milliards \$ par année. De façon générale, la fraude est en hausse.

Dans le document *Report to the Nations*, publié en 2010, l'Association of Certified Fraud Examiners a estimé qu'en 2009, la fraude avait coûté à l'économie mondiale la somme astronomique de 2,9 billions \$ US! C'était la première fois que l'enquête semestrielle tenait compte des cas de fraude à l'extérieur des États-Unis. «La fraude ne connaît pas de frontières et les professionnels de la lutte antifraude partout dans le monde n'ont jamais eu autant de défis à relever pour la détecter et la combattre», dit James Ratley, président de cette association. Cette citation fait référence à la fraude par les médias sociaux. Les fraudeurs, qui peuvent se trouver n'importe où, utilisent les réseaux sociaux pour se faire accepter comme amis par des abonnés, et ainsi avoir accès à leurs renseignements personnels.

Site frauduleux au nom d'une célébrité sur Twitter

Il existe d'autres façons d'obtenir de l'information sur les utilisateurs, par exemple en créant un site au nom d'une célébrité.

En 2009, Tony La Russa, directeur des Cardinals de St. Louis, a réglé un litige avec Twitter (plus de 90 millions d'utilisateurs) après avoir découvert qu'un compte avait été ouvert sous son nom. Les fraudeurs y avaient publié des commentaires ironiques sur le décès de deux joueurs de l'équipe. De fausses déclarations ont aussi été publiées sur Twitter sous les identités du journaliste Keith Obermann de la chaîne MSNBC et de plusieurs athlètes professionnels, dont les joueurs de football Asante Samuel des Eagles de Philadelphie, et DeMarcus Ware, des Cowboys de Dallas.

La plupart des faux microbillets (*tweets*) sur Twitter sont des canulars. Comme l'a expliqué à un quotidien Frank Farley, psychologue à l'Université Temple de Philadelphie : «Je suis plutôt surpris que des incidents de ce genre ne soient pas plus fréquents. Les médias sociaux donnent aux plaisantins les moyens et les occasions d'agir. Comme le diraient certains : la table est mise, alors servez-vous!» La perspective que de fausses informations soient publiées intentionnellement n'a pourtant rien de drôle, comme en témoigne la fausse nouvelle publiée à propos d'Apple et Engadget

L'Association of Certified Fraud Examiners a estimé

qu'en 2009, la fraude avait coûté à l'économie

mondiale la somme astronomique de 2,9 billions \$ US!

en mai 2007. Selon ce blogue, le lancement de l'iPhone et du système d'exploitation Leopard allait être considérablement retardé. Six minutes plus tard, l'action d'Apple était passée de 107,89 \$ US à 103,42 \$ US. La nouvelle a effacé du marché une capitalisation de quelque 4 milliards \$ US et a entraîné des pertes énormes pour un grand nombre d'investisseurs.

On peut imaginer les ravages que ferait un commentaire malveillant d'un fraudeur ayant créé un compte Twitter sous le nom d'un homme d'affaires bien en vue ou d'un gourou de la finance. En plus d'ébranler les assises financières d'une entreprise, un tel message pourrait porter atteinte à la réputation d'un membre clé de la direction. Par exemple, une fausse accusation de harcèlement sexuel pourrait contraindre un dirigeant à démissionner en raison du battage médiatique autour de l'allégation.

Le piratage psychologique

Le piratage psychologique, souvent appelé «ingénierie sociale», est une autre source de préoccupation. Ce procédé consiste notamment à obtenir, par la ruse, le concours des employés d'une entreprise en vue de commettre diverses manœuvres frauduleuses, notamment en accédant aux systèmes informatiques.

Todd Snapp, président de RocketReady, société de services de sécurité de Tampa spécialisée dans la recherche des failles de sécurité d'origine humaine, a indiqué qu'aucune entreprise, quelle que soit sa taille, n'est à l'abri du piratage psychologique. Par exemple, un escroc habile ayant obtenu des renseignements personnels grâce aux sites de médias sociaux peut téléphoner à une entreprise et se

servir de ces renseignements pour gagner la confiance d'un employé susceptible de le connecter au réseau de l'entreprise.

Selon M. Snapp, un stratagème courant consiste à se faire passer pour un télétravailleur. L'escroc appelle un employé dont il a glané les coordonnées sur un site et lui pose d'abord quelques questions anodines («Comment vont les enfants? Je crois me rappeler que Jean était passionné de hockey. Est-ce qu'il joue encore?»), puis il pose des questions plus précises. Il peut aussi se faire passer pour un collègue du service informatique : «Nous avons des problèmes avec le réseau et nous avons besoin de votre mot de passe pour procéder à des vérifications d'identité parce que nous pensons qu'il y a eu une violation de la sécurité. Pourriez-vous me le donner?»

Le piratage psychologique fonctionne-t-il? Todd Snapp indique qu'il y a quelques années, avant même l'explosion des réseaux sociaux, sa société réussissait, dans 30 % à 35 % des cas, à obtenir des informations sensibles, y compris des mots de passe, en simulant une attaque de piratage psychologique.

Scott Koegler, ancien chef des services d'information et auteur spécialisé en la matière depuis plus de vingt ans, estime que depuis l'avènement des réseaux sociaux, il est plus facile d'obtenir des renseignements sur les entreprises. «L'un des secrets les mieux gardés d'une entreprise est sa liste de clients. S'il n'est pas toujours aussi simple de l'obtenir que dans l'exemple suivant, celui-ci est néanmoins très représentatif.

«Twelpforce est l'antenne Internet de Best Buy, accessible via Twitter. Il suffit de 30 secondes pour savoir que Twelpforce a plus de 30 000 abonnés, probablement des clients de Best Buy. On peut consulter cette liste dans l'interface de Twitter. Si l'on s'y connaît un peu en programmation, il est facile de l'extraire par l'interface de programmation d'applications de Twitter et de la retransmettre.»

M. Koegler ajoute qu'on peut recueillir des renseignements à l'aide de nombre d'applications d'exploration de données qui permettent d'extraire des conversations anodines sur, par exemple, Twitter, Facebook et LinkedIn, des données en apparence peu utiles. Il est facile d'imaginer comment, une fois ces données traitées par des programmes d'analyse sémantique pour fournir un contexte, l'information qu'une organisation ne tient pas à diffuser peut être glanée par des milliers de commentaires n'ayant aucun rapport. Les entreprises devraient aussi être conscientes que des employés zélés peuvent publier de fausses informations pour mousser la réputation ou le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Jusqu'en 2006, John Mackey, chef de la direction de Whole Foods Market, a publié des messages sur les forums de Yahoo Finance sous le pseudonyme «Rahodeb», anagramme du prénom de son épouse Deborah. Dans ses messages, il critiquait la direction de l'entreprise rivale, Wild Oats Market, se demandant pourquoi une société pourrait bien vouloir en faire l'acquisition. Or, c'était exactement ce que Whole Foods cherchait à faire.

En juin 2007, *The Wall Street Journal* a découvert le pot aux roses. La Federal Trade Commission a demandé une injonction pour empêcher l'acquisition, au montant de 670 millions \$ US, de Wild Oats par Whole Foods. La SEC a aussi fait enquête sur Mackey pour vérifier s'il avait tenté d'influer sur le cours de l'action de Wild Oats

avant l'acquisition. Même si Mackey a été blanchi de toute accusation et que l'opération a été conclue, sa réputation et celle de Whole Foods ont été ternies. Il a démissionné en 2009.

Toujours en 2009, un employé de Honda a publié sur Facebook des commentaires sur le nouveau modèle automobile Accord Crosstour. La plupart des réactions publiées sur Facebook au sujet de la conception de l'automobile ayant été défavorables, Eddie Okubo, chef de la planification des produits de Honda, avait fait l'éloge du nouveau modèle, sans toutefois révéler son lien avec l'entreprise. Lorsque ce lien a été découvert, la colère à l'endroit de Honda a été terrible. Le problème, une mauvaise stratégie de relations publiques, s'était aggravé. De plus, les acheteurs potentiels qui faisaient une recherche sur le Web à propos de la Crosstour risquaient toujours de tomber sur les commentaires de M. Okubo.

Les solutions

Que peuvent faire les entreprises et les particuliers pour se protéger de fraudeurs rusés, toujours à l'affût sur les sites de médias sociaux? La meilleure solution reste la conscientisation.

Les commentaires des employés au sujet de leur milieu de travail, anodins au premier abord, peuvent causer un tort irrépara-

«Les médias sociaux donnent aux plaisantins les moyens et les occasions d'agir. Comme le diraient certains : la table est mise, alors servez-vous!»

ble. Un message informel et cordial d'un collègue à un autre sur Facebook du genre «Félicitations pour votre promotion au poste de directeur des TI» ne doit pas être partagé avec tout le monde.

L'entreprise peut recourir à des séminaires sur l'utilisation de ces réseaux au travail et à la maison.

Elle peut également se doter d'une politique officielle à ce sujet, qu'elle fera signer par tous les employés. Une telle politique devra préciser expressément quelles informations peuvent être communiquées sur les sites et expliquer clairement comment les fraudeurs et les «pirates psychologiques» peuvent s'y prendre pour nuire à l'entreprise.

Les employés ne doivent pas fournir, dans leurs profils, des renseignements personnels comme leur date de naissance, leur état matrimonial, leur ville d'origine, le nom de leurs animaux de compagnie, leurs loisirs ou les prénoms de leurs enfants. Les fraudeurs pourraient se servir de ces renseignements pour décoder des mots de passe. Certains employés résisteront probablement à l'imposition de ces règles sur les réseaux sociaux, règles que l'entreprise ne peut pas faire observer ailleurs qu'en milieu de travail.

L'entreprise doit préciser à ses employés que de telles règles ne les empêchent pas de profiter des avantages de ces médias, mais visent à les protéger et à protéger l'entreprise. Elle doit surtout préciser, lorsqu'elle formule ces mises en garde, qu'elle s'adresse aux employés comme le ferait un ami.

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

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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



RDBASE.NET

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

Réduit de 75% les efforts de documentation
Crée des descriptions de projet concises
avec la corrélation des coûts
Frais de licence pour aussi peu que
1,000 \$/année
Support et formation compréhensive disponible

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

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



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

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

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

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

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

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

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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

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

Ressources :

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

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

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



Pour information : Serge Gamache

450-651-4257 ou sergegamache@videotron.ca



**Service complet de préparation
des réclamations de RS&DE:**

*Évaluations gratuites en
moins de 15 minutes
Support scientifique et d'impôt complet*

Honoraires typiques
moins de 20% de \$ récupéré

Participez au prochain atelier de RS&DE!

Visitez-nous à www.meuk.net

Personne-ressource:
David Sabina, C.A.
905-631-5600 ou
dsabina@meuk.net

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



Où allons-nous?

Mais où s'en va la démocratie? Presque partout, les gens sont déçus de leur gouvernement et font montre d'une apathie croissante. Le Canada n'échappe pas à cette tendance. Depuis près de dix ans, aucun parti fédéral ne peut prétendre représenter le point de vue d'une majorité de Canadiens.

Les gouvernements minoritaires, en fonction depuis 2004, devraient se succéder encore longtemps. Un sondage récent a d'ailleurs révélé qu'il y a autant de Canadiens qui estiment que le pays se dirige dans la bonne direction que dans la mauvaise. La situation n'est guère plus reluisante au niveau provincial : dès qu'ils sont portés au pouvoir, les gouvernements semblent perdre le soutien de leurs électeurs.

La même situation se répète aux États-Unis et en Europe. L'électorat est de plus en plus polarisé entre des partis idéologiques de gauche et de droite, ce qui amène un pourcentage croissant d'électeurs à décrocher. Le taux de participation aux élections est en chute libre dans la plupart des pays. Que se passe-t-il?

Des économies peu performantes

Beaucoup d'analystes associent cette détérioration de l'idéal démocratique à la faible performance des économies industrialisées depuis 35 ans. Aux États-Unis, le revenu médian des ménages n'a presque pas bougé depuis 1975. Les fruits de la croissance économique américaine ont été presque entièrement accaparés par les ménages les plus riches appartenant au premier quintile des niveaux de distribution de revenus. En fait, 1 % des plus riches ont reçu, en 2007, 23,5 % du revenu national américain par rapport à 9 % en 1975!

De plus en plus, il faut aujourd'hui deux salaires pour boucler le budget du ménage, une situation qui ne correspond nullement à la croyance populaire voulant que le progrès va croissant. Une majorité des ménages font du surplace sur le plan économique depuis quelques années. En outre, l'économie est de plus en plus instable, générant une précarité accrue, surtout aux États-Unis. Le taux de chômage y est maintenant plus élevé qu'au Canada alors que le filet de

sécurité sociale est plus ténu. Enfin, la valeur des maisons, principal réservoir de la richesse des classes moyennes, a brusquement chuté. Plus de 20 % des maisons unifamiliales et 80 % des maisons à Las Vegas ont aujourd'hui une valeur négative. Le fardeau hypothécaire dépasse donc la valeur de la maison. C'est l'envers du rêve américain!

L'effet baby-boomers

L'aliénation politique de la population peut aussi être attribuée aux baby-boomers. Nés entre 1946 et 1965, ils approchent rapidement de l'âge de la retraite. Un Canadien sur trois fait actuellement partie de cette cohorte. Ici comme dans tous les autres pays industrialisés, les baby-boomers dominent la société, y occupant presque tous les postes de

Le taux de participation aux élections est en chute libre dans la plupart des pays. Que se passe-t-il?

commande. Encore en bonne santé, ils s'accrochent à leur poste et bloquent les jeunes générations. Les baby-boomers ont dépassé l'âge des grands rêves de société. Ils ont acquis un patrimoine au fil des ans et leurs enfants sont maintenant grands. Envisageant leur retraite éventuelle, ils cherchent principalement à protéger leur situation. Sur le plan politique, ils ont tendance à être des électeurs grincheux et souvent acariâtres. C'est le culte du moi. Pas étonnant que le développement de la société canadienne n'évolue guère!

Il faut briser le moule

Il n'existe malheureusement pas de solution simple pour remédier aux problèmes du cynisme à l'égard de la classe politique et de la croissance économique timide. Briser le statu quo prend du courage politique, tout un défi dans une société vieillissante, mais l'option du désengagement politique et de la stagnation économique n'est pas acceptable. On le constate d'ailleurs au Japon, qui, depuis près de 20 ans, s'enlise dans l'inertie politique et économique. Nous devons nous retrousser les manches et repartir de l'avant.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

Le Programme d'économies des membres CA

STARWOOD
HOTELS & RESORTS WORLDWIDE, INC.

Hôtels et complexes Starwood

Meilleurs tarifs dans les hôtels Westin, Sheraton et autres hôtels Starwood.



Dell

Rabais de 7 à 12 % sur les meilleurs prix courants de Dell, y compris les prix promotionnels.



Tempo

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



Hertz

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



Loudring Wireless

Rabais de plus de 200 \$ à l'achat d'un téléphone intelligent BlackBerry et d'un forfait Rogers.



Genesys

Tarif préférentiel de 0,06 \$/minute pour les conférences Web ou téléphoniques.



Wiley

Rabais de 35 % sur le prix des publications commandées sur le site Wiley.ca.



Chase Paymentech

Tarifs préférentiels sur le traitement des transactions et rabais de 200 \$ à la signature d'un contrat.



TrackItBack

Rabais de 40 % sur le prix de détail des vignettes d'identification pour appareils portatifs permettant, dans 85 % des cas, de retrouver les appareils perdus (portables, téléphones).



Bose

Nécessaire de connexion Acoustic Wave® pour iPod® (valeur de 124,99 \$) offert gracieusement à l'achat d'un système de musique Acoustic Wave® II.

Pour bénéficier de ces offres et des autres offres du programme, dont celles de CA Recherche Plus, Pitney Bowes et VIA Rail, allez à www.economiesmembres.ca.



NOUS CONNAISSONS LA LÉGISLATION SUR LA TAXE DE VENTE CANADIENNE DANS SES **MOINDRES** DÉTAILS.

Chez Définitive, la taxe de vente canadienne est notre raison d'être. Nous serions donc bien mal avisés de ne pas la connaître sur le bout de nos doigts. Nous en connaissons la loi. Nous en connaissons la procédure. Et nous sommes toujours au fait des moindres changements qui y sont apportés. C'est grâce à cette expertise que nous sommes devenus des leaders de notre industrie, et que plus de 1000 clients nous demandent de revoir sur une base régulière leur processus comptable relatif à la taxe de vente (des clients, soit dit en passant, que nous avons aidés à récupérer collectivement des centaines de millions de dollars à titre de paiements de taxe de vente versés en trop). Intéressé ? Nous pouvons vous aider vous aussi.