

# CA

magazine

Un CA dans  
le mille 6

Les dirigeants CA  
et l'emploi 7

Des futurs  
retraités réalistes? 9

mars 2012

www.camagazine.com

**Votre nom est-il un domaine? p. 10**

**L'«encouragement»  
qui compte p. 36**

**Le Big Bang II arrive p. 44**

**La faille de la «bonne  
gouvernance» p. 48**



**L'infobésité  
financière p. 28**

# Dernière manche de la VICTOIRE

**Le patron des Blue Jays est de retour. La gloire aussi?**

Paul Beeston, président et chef de  
la direction, Blue Jays de Toronto



## Posséder une information juste aujourd'hui, permettra de faire une planification sensée demain.

Lorsqu'il est question de portefeuilles immobiliers, on ne peut se permettre de jouer aux devinettes. Un membre accrédité de l'ICE vous donnera l'information la plus pertinente concernant toutes les facettes de la valeur et des investissements. Nos experts connaissent les IFRS de fond en comble et sont prêts à travailler avec vous.

Ajoutez un expert en évaluation immobilière – AACI ou CRA – à votre équipe dès aujourd'hui. Visitez [www.aicanada.ca](http://www.aicanada.ca)



Institut canadien  
des évaluateurs



Mars 2012 Volume 145, n° 2

**Rédacteur en chef**  
**Directrice artistique**  
**Directeur artistique adjoint**  
**Rédactrices principales**

Okey Chigbo  
Bernadette Gillen  
Kevin Pudsey  
Bernadette Kuncevicus  
Tamar Satov

**Rédactrice**  
**Rédactrice-révisure**  
**Rédactrice en chef**  
**édition Internet**

Yvette Trancoso  
Marie-Josée Boucher  
Margaret Craig-Bourdin

**Producteur, édition Internet**  
**Adjointe à la rédaction**

Alan Vintar  
Harriet Bruser

**Directrice de la traduction**  
**Collaborateurs**

Suzanne Mondoux  
Steve Brearton

Michael Burns, MBA, CA  
Marcel Côté

John Carroll, FCA  
John Tabone, MBA

**Responsables de rubrique et conseillers techniques :**

**Certification** Yves Nadeau, CA

**Droit** Jo-Anne Demers, BA, LLB

**Évaluation d'entreprises** Stephen Cole, CBV, FCA

**Finance** Peter Hatges, CA, EEE, CF

**Fiscalité** Jay Hutchison, CA

**Formation** Karim Jamal, PhD, FCA

**Fraude** David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI

**Gestion de cabinet** Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA

**Informatique** Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA

**Insolvabilité** Peter Farkas, CBV, CIP, FCA

**Planification financière** Garnet Anderson, CFA, CA

**Recherche et normes** Ron Salole, vice-président, Normalisation

**Ressources humaines** Carolyn Cohen, MSW, CA

**Éditrice** Cairine M. Wilson, MBA

**Responsable, ventes** Brian Loney 416-204-3235

**et marketing** brian.loney@cica.ca

**Responsable des ventes** Bruce Feaver 416-204-3254

**publicitaires** bruce.feaver@cica.ca

**Représentant publicitaire** Serge Gamache 450-651-4257

**au Québec** sergegamache@videotron.ca

**Responsable,** Darcey Romeo 416-204-3257

**petites annonces** 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  
Margaret Albanese, CA  
Nancy Cheng, FCA

Blair Davidson, FCA  
Phillip Gaunce, CA  
Michel Magnan, FCA

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

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

Montréal : 680, rue Sherbrooke Ouest, 17<sup>e</sup> étage (Québec)

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

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

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

Courriel [camagazine@cica.ca](mailto:camagazine@cica.ca)

[lettres.camagazine@cica.ca](mailto:lettres.camagazine@cica.ca)

[annonces.camagazine@cica.ca](mailto:annonces.camagazine@cica.ca)

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

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

IMPRIMERIE 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 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.



## Informer ou noyer le poisson?

Ceux qui rédigent les états financiers devraient viser à répondre aux attentes des actionnaires et des analystes

Étant donné la turbulence actuelle des marchés, les investisseurs voudraient bien obtenir des rapports financiers concis, compréhensibles et transparents, qui leur fournissent l'information qu'ils recherchent. Toutefois, ces derniers temps, beaucoup d'utilisateurs se sont plaints de la lourdeur des états et rapports financiers, ce qui rend les informations pertinentes difficiles à trouver.

Qu'est-ce que les utilisateurs recherchent exactement aux états financiers sur le plan de la présentation? Que recherchent-ils vraiment? Dans «L'infobésité financière» (p. 28), un article que les membres de la profession doivent absolument lire, l'auteur, John Lorinc, écrit : «Les économistes affirment depuis longtemps que la transparence favorise une répartition efficiente des ressources dans les marchés financiers mondiaux. Or, dans l'après-Enron, les autorités de réglementation et les conseils des normes comptables ont-ils involontairement créé l'effet contraire en exigeant davantage d'informations de meilleure qualité?»



Que pensent les investisseurs, les analystes financiers et les journalistes économiques de la présentation des rapports financiers? Leurs réponses pourraient vous surprendre. Par ailleurs, l'encadré qui accompagne cet article ne manquera pas de vous intéresser puisqu'il traite d'études universitaires sur le lien entre la clarté de l'information et la performance financière.

Les Torontois, et de nombreux autres Canadiens, se souviennent avec émotion des années de gloire des Blue Jays de Toronto, qui étaient passés d'éternels aspirants à champions de la Série mondiale, deux fois plutôt qu'une, en 1992 et en 1993. À l'époque, le club était dirigé par le CA Paul Beeston. Ce dernier a par la suite quitté les Blue Jays pour occuper, entre autres, le poste de président de Major League Baseball (MLB). En 2008, Paul Beeston est redevenu président et chef de la direction des Blue Jays, à la grande satisfaction des amateurs de baseball. Paul Brent l'a rencontré dans son bureau du Rogers Centre, à Toronto, et il nous en fait le portrait dans «Dernière manche de la victoire» (p. 20). «Si l'exubérance de M. Beeston en a fait l'un des dirigeants les plus populaires de MLB, ce sont ses compétences et sa rigueur en comptabilité qui l'ont rendu précieux pour ses employeurs.»

Dans «La faille de la "bonne gouvernance"» notre polémiste infatigable, Marcel Côté, sème ce mois-ci la controverse au sujet de la gouvernance et des moyens de l'améliorer. Il met en cause le rôle des médias et nous dit pourquoi ces derniers font tort aux actionnaires.

Ne manquez pas non plus de lire nos chroniques sur la fraude, la normalisation, la fiscalité ainsi que la certification.

Okey Chigbo, rédacteur en chef

### avant-scène

#### 4 BOÎTE AUX LETTRES

#### 6 PERSONNALITÉS

En dépit de quatre heures de retard au fil d'arrivée, Kane Fraser a relevé le défi de la course mexicaine Baja 1000, à la fois pour lui-même et pour la cause des personnes handicapées.

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

Économies faciles pour les PME • Les dirigeants prévoient une hausse de l'emploi • Expertise • Chiffrier • Tout le monde en parle

#### 9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Réalistes, les futurs retraités? • Un Canadien heureux • Profil du chef • Les meilleurs patrons • Heureux, les auditeurs internes?

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Informé ou noyé le poisson?

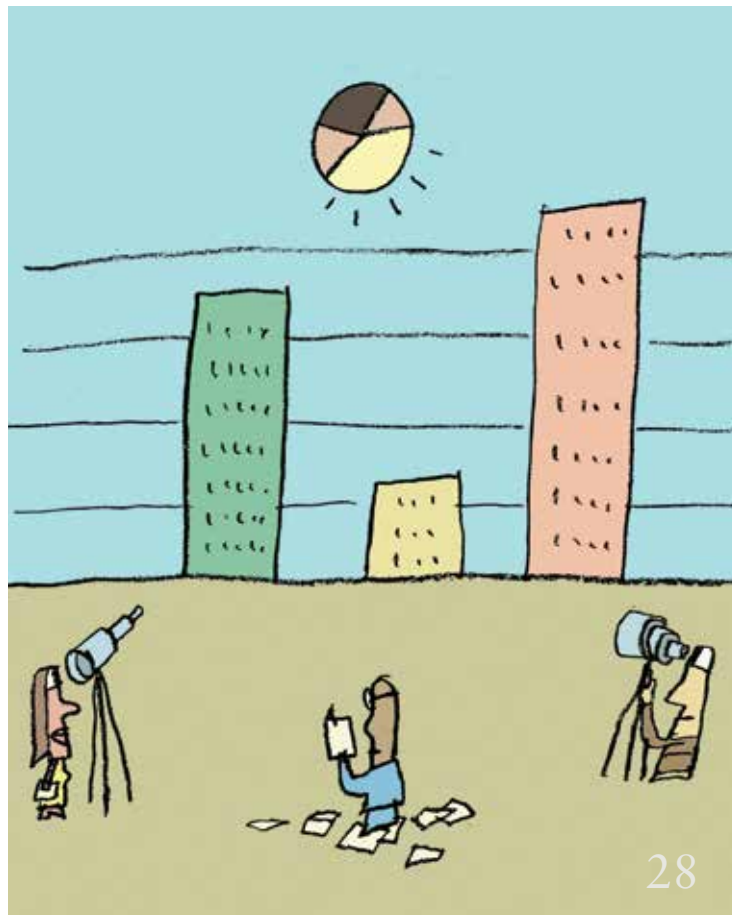
#### 10 VIRTUALITÉS

Votre nom est-il un domaine?

12 **PROCESSUS** Le parcours qui mène au bon système - Étape 2

#### 48 PERSPECTIVES

La faille de la «bonne gouvernance»



### articles de fond

#### 20 Dernière manche de la victoire

Ayant mené deux fois les Blue Jays de Toronto au championnat de la Série mondiale il y a vingt ans, Paul Beeston reprend du galon à titre de président et chef de la direction à 66 ans. Un nouveau coup de circuit?

PAR PAUL BRENT

#### 28 L'infobésité financière

Offrant trop et pas assez, les rapports annuels des entreprises cotées en bourse sont trop brefs ou trop longs, trop pointus ou trop épars. Et quand pointe le langage obscur, attention à la piètre performance qu'on cherche à camoufler.

PAR JOHN LORINC

## rubriques

### 36 Fiscalité

Parmi tous les encouragements gouvernementaux, l'entreprise doit bien peser coûts et avantages.

Par Susan Bishop et Terry Lavineway

### 40 Fraude

Le métier de comptable n'est pas le plus dangereux du monde; voici comment s'assurer qu'il le reste.

Par David Malamed

### 42 Normalisation

On banalise trop souvent l'audit de microentités, mais un service personnalisé peut ajouter beaucoup de valeur.

Par Phil Cowperthwaite

### 44 Certification

Le passage aux IFRS ne fait que commencer; une deuxième étape pointe déjà à l'horizon pour les entreprises.

Par Katell Burot



## actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

18 LA NORMALISATION EN BREF

## répertoire

46 SERVICES PROFESSIONNELS

46 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

47 PETITES ANNONCES

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



# Boîte aux lettres

## FACTEUR NÉGLIGÉ

L'article «Une retraite conforme à la réalité» par Jim Otter («Planification financière personnelle», novembre 2011) est fort intéressant, mais il omet de mentionner qu'il s'agit d'un portefeuille non enregistré. L'article de M. Otter soutient que la probabilité d'avoir épuisé toutes ses économies à 95 ans est de 52 % dans un portefeuille hors fonds enregistré de revenu de retraite (FERR).

Le taux de retrait annuel de 5 %, dans le cas d'un FERR doit, selon les règles fiscales, augmenter chaque année pour atteindre 20 % à l'âge de 95 ans. Dans un tel scénario, la prévision de Guy Tremblay serait très différente.

**Pierre J. Gaudette, CA**  
St-Jean-sur-Richelieu (Québec)

### Réponse de Jim Otter :

M. Gaudette a tout à fait raison; malheureusement, je n'ai pu aborder cette question à cause de contraintes d'espace.

En raison des taux élevés des retraits obligatoires, Guy Tremblay serait plus susceptible de voir son portefeuille s'épuiser dans un FERR. La probabilité de ne plus avoir d'argent une fois atteint l'âge de 95 ans atteint 52 % dans un portefeuille ouvert. Dans un portefeuille FERR, cette probabilité augmente à 71 %.

Le portefeuille médian s'épuise lorsque son détenteur atteint 94 ans, par rapport à 92 ans pour un portefeuille FERR. Fait intéressant, aux États-Unis, les taux des retraits minimums obligatoires sont basés sur des tables actuarielles de l'espérance de vie et, donc, ces régimes sont beaucoup moins préjudiciables que les régimes canadiens.

Si les taux en vigueur aux États-Unis s'appliquaient au portefeuille de M. Tremblay, la probabilité qu'il n'ait plus d'argent à 95 ans serait la même que dans un portefeuille ouvert, soit de 52 %, et il aurait le même âge à l'épuisement du portefeuille médian, soit à 94 ans.

Je ne peux donc qu'espérer que la loi changera bientôt pour que les taux des FERR canadiens soient fondés sur des tables actuarielles réalistes, afin que nous n'ayons pas à vider massivement nos portefeuilles lorsque nous serons plus dépendants que jamais des autres (ou du gouvernement) en raison de notre grand âge.

En dernière analyse, la probabilité que le portefeuille de M. Tremblay s'épuise est extrêmement élevée, qu'il s'agisse d'un compte ouvert ou d'un FERR. Il devrait envisager la possibilité de convertir ses actifs en entrées de liquidités garanties à vie, au moyen d'une rente viagère. Aux taux actuels, M. Tremblay disposerait d'un revenu légèrement inférieur à ce qu'il lui faut, mais ce revenu serait assuré

jusqu'à la fin de ses jours et il lui offrirait une certaine protection contre l'inflation grâce à une hausse de 2 % par année.

## PROBLÈME D'INNOVATION

Je suis d'accord avec les commentaires de Marcel Côté dans son article «Innovation : des idées neuves, et vite!» (Perspectives, décembre 2011), mais il est loin de diagnostiquer le problème. Que dire des syndicats du secteur public qui représentent des sociétés libres de toute concurrence (comme les postes, les sociétés des alcools, les parcs nationaux, etc.)? Que dire des gouvernements eux-mêmes et de leurs dépenses dont le taux de croissance dépasse celui de la population?

M. Côté ne propose aucune solution. Pourquoi ne pas mettre en place des lois obligeant politiciens et fonctionnaires à fournir des informations complètes, véridiques et claires, afin qu'on vérifie les raisons d'augmenter les impôts et les dépenses liées à d'anciens ou de nouveaux programmes?

Ce changement, combiné aux pénalités appropriées (comme des amendes substantielles, des peines de prison et l'interdiction de gérer des fonds publics ou d'exercer une charge publique), aiderait à réduire les impôts et les dépenses des gouvernements et à accroître les avantages économiques, plus que de nombreuses propositions actuelles.

**James Shutiak, CA, M.B.A.,**  
CMC, CFE (retraité)  
Calgary



Accédez aux  
**125 000**  
vrais décideurs du monde  
canadien des affaires

Pour information :  
Serge Gamache 450-651-4257  
ou : [sergegamache@videotron.ca](mailto:sergegamache@videotron.ca)

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

CAmagazine se réserve le droit  
de modifier ou d'abrégier leur formula-  
tion dans le but de la rendre plus claire.



# 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/?ca5>. Entrez le code de promotion suivant : CA12

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.

## 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.

- 24 mai - Montréal (en anglais)
- 25 mai - Laval
- 1<sup>er</sup> juin - Sherbrooke
- 6 juin - Québec
- 8 juin - Pointe-Claire (en anglais)
- 19 octobre - Montréal

## PAIEMENTS SPÉCIAUX ET COMMENT REMPLIR LE RELEVÉ D'EMPLOI (RE)

Un survol complet des répercussions sur la paie des paiements spéciaux qui s'écartent de la norme dans le cadre du traitement de la paie et des complexités du RE.

- 7 juin - Québec
- 7 juin - Pointe-Claire (en anglais)
- 15 juin - Montréal
- 20 septembre - Montréal (en anglais)
- 25 octobre - Montréal

## NORMES DU TRAVAIL DU QUÉBEC

Présentation des normes du travail en vigueur au Québec afin de vous informer, entre autres, des obligations des employeurs et les pratiques interdites. Un professionnel de la CNT sera sur place pour répondre à vos questions.

- 10 mai - Brossard
- 4 octobre - Montréal

## 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.

- 22 mars - Montréal
- 20 avril - Québec
- 25 avril - Brossard
- 16 mai - Montréal (en anglais)
- 13 juin - Laval
- 26 septembre - Laval
- 31 octobre - Montréal (en anglais)

## 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.

- 23 mars - Montréal
- 26 avril - Brossard
- 17 mai - Montréal (en anglais)
- 14 juin - Laval
- 27 septembre - Laval
- 4 octobre - Québec
- 26 octobre - Sherbrooke
- 1<sup>er</sup> novembre - Montréal (en anglais)

## 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.

- 2 mars - Sherbrooke
- 15 mars - Montréal
- 21 mars - Pointe-Claire (en anglais)
- 19 avril - Québec
- 9 mai - Brossard
- 21 septembre - Laval
- 28 septembre - Pointe-Claire
- 17 octobre - Brossard
- 24 octobre - Montréal (en anglais)
- 2 novembre - Montréal

## L'ESSENTIEL DE LA PAIE POUR LES PROFESSIONNELS DE LA COMPTABILITÉ ET DES RH

Ce séminaire est conçu pour les professionnels de la comptabilité et des ressources humaines qui ont la responsabilité fonctionnelle de superviser la fonction de la paie, mais qui n'ont effectivement pas à traiter une paie. Il propose une introduction de la fonction de la paie et une vue d'ensemble. Les participants se familiariseront avec les exigences en matière de traitement et de soumission de rapports, et les responsabilités des praticiens de la paie touchant les retenues et les remises obligatoires aux gouvernements.

- 14 mars - Montréal (en anglais)
- 18 octobre - Montréal

# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## Un CA dans le mille



**Kane Fraser a mené à bien un projet audacieux, tout en amassant des fonds pour les personnes handicapées.**

La course Baja 1000 n'est pas pour les âmes sensibles. Cette dangereuse épreuve hors route, qui a lieu chaque année au Mexique, dans la péninsule de Basse-Californie, couvre une distance d'environ 1 000 milles et elle dure entre 30 et 40 heures. Lorsque Kane Fraser, un CA de 38 ans de Williams Lake, (Columbia-Britannique), a décidé d'y prendre part, le défi était énorme, d'autant plus qu'il est paraplégique.

Le projet a pris une autre dimension lorsque M. Fraser a décidé d'en faire une activité de sensibilisation à l'égard des personnes handicapées et d'amasser 25 000 \$ pour la Fondation Rick Hansen, soit 1 000 \$ pour chaque année écoulée depuis la tournée mondiale de ce dernier. L'idée lui était venue le mois précédent, lorsque le CA est allé à la pêche avec M. Hansen, aussi de Williams Lake.

Pour se préparer à la course, M. Fraser a demandé l'aide de son ami Heino Seibert, propriétaire de Spectra Power Sports Ltd. Ils ont choisi un véhicule de course tout-terrain, le Polaris RZR 900 XP. Il pensait que le véhicule nécessiterait quelques modifications et coûterait environ 15 000 \$. Ces modifications ont en réalité coûté beaucoup plus cher : Heino Seibert et son équipe ont mis 400 heures pour démonter le véhicule et le reconstruire avec des pièces spéciales. Des commanditaires ont aidé à couvrir les coûts.

### Cheminement

- 2007** Obtient le titre de CA (C.-B.)
- 2007** Se joint à PMT Chartered Accountants (Williams Lake, C.-B.)
- 2008** Devient associé chez PMT
- 2011** Termine la course Baja 1000 et amasse 17 000 \$ pour la Fondation Rick Hansen

M. Fraser s'est entraîné avant la course, mais l'épreuve a été fort différente de ce qu'il avait imaginé. Son copilote et lui se sont trompés de chemin dans la boucle de San Felipe, faisant ainsi un détour de 100 milles. Son équipe a atteint la ligne d'arrivée quatre heures après la fin prévue de la course, mais M. Fraser a réalisé son objectif. Au moment de mettre sous presse, il avait amassé environ 17 000 \$ pour la Fondation (on peut encore faire des dons à [www.baja1000fundraiser.com](http://www.baja1000fundraiser.com)). «J'espère inspirer une personne handicapée à atteindre ses buts», dit-il. Deena Waisberg

TIM SWANKY/KLIPFX

## Économies faciles pour les PME

Voici une question à poser à vos PME clientes : utilisez-vous le dépôt direct?

Selon un sondage de l'Electronic Payments Association des États-Unis, deux tiers (66 %) des PME n'utilisent pas le dépôt direct pour la paie. Parmi celles qui l'utilisent, seulement 30 % ont convaincu la totalité de leurs salariés d'y adhérer.

Pourtant, il en coûte jusqu'à 2,00 \$ US pour émettre et traiter un chèque papier, contre 0,35 \$ US ou moins pour le dépôt direct. Une entreprise comptant 25 salariés payés toutes les deux semaines économiserait donc plus de 1 000 \$ US avec le dépôt direct. Si elle payait ses fournisseurs par dépôt direct (moyenne de 96 fournisseurs par mois), cette même entreprise économiserait annuellement des milliers de dollars de plus.

Pendant que nous y sommes, les CA pourraient aussi proposer à leurs clients de les payer par dépôt direct!



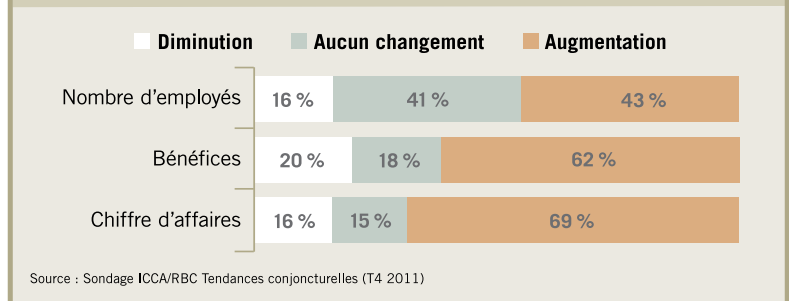
## LES DIRIGEANTS CA PRÉVOIENT UNE HAUSSE DE L'EMPLOI

Selon le sondage *ICCA/RBC : Tendances conjoncturelles* du quatrième trimestre de 2011, les dirigeants d'entreprise prévoient une année assez positive. L'enquête menée auprès des CA occupant un poste de direction en entreprise montre que bien que seulement 20 % d'entre eux soient optimistes quant aux perspectives de l'économie canadienne dans son ensemble, 49 % le sont quant aux perspectives de leur entreprise, 38 % ne sont ni pessimistes ni optimistes à cet égard et seulement 14 % sont pessimistes.

Cet optimisme cadre avec leurs prévisions favorables pour le chiffre d'affaires, le bénéfice et le nombre d'employés (voir graphique ci-contre). Pour les CA occupant des postes de direction, le plus grand défi pour la croissance de l'économie canadienne est l'état de l'économie américaine (selon 45 % des répondants, comparativement à 57 % au trimestre précédent), suivi de la crise de la dette européenne (22 %, en hausse par rapport à 9 %).

Malgré l'absence d'optimisme concernant l'économie canadienne, seulement 14 % des répondants croient que notre économie entrera en récession dans la prochaine année, compara-

### Variation prévue des indicateurs clés pour les douze prochains mois



tivement à 27 % au trimestre précédent. Cela ne les empêche toutefois pas de se préparer à une éventuelle récession : 70 % d'entre eux ont augmenté leurs réserves de liquidités et 60 % ont amélioré les économies d'échelle.

Les résultats détaillés de l'étude sont disponibles en ligne, à <http://www.iccarbctendancesconjoncturelles.com/>. John Tabone est responsable, Valeur ajoutée et services de recherche, à l'ICCA.



### EXPERTISE

#### COMMENT SAVOIR SI UN CANDIDAT MENT DANS SON CV?

**Malheureusement, les responsables du recrutement ne peuvent pas toujours se fier à l'information contenue dans un CV. Il est donc très important de poser des questions précises au candidat pendant l'entrevue, de vérifier les références et de mettre ses compétences à l'épreuve, au besoin. Voici cinq conseils pour faire préciser les informations présentées dans un CV :**

**Relevez les expressions ambiguës.** Posez des questions sur les compétences décrites en termes vagues comme «j'ai une connaissance de» ou «j'ai pris part à», qui peuvent indiquer qu'un professionnel tente de cacher un manque d'expérience pertinente.

**Posez et reposez la question.** Interrogez le candidat sur des compétences précises. Par exemple, s'il doit connaître un logiciel en particulier, questionnez-le sur son utilisation du logiciel dans le cadre d'emplois précédents. Si sa réponse est vague, n'hésitez pas à reformuler la question.

**Renseignez-vous.** Obtenez confirmation des antécédents professionnels, des responsabilités et du salaire du candidat auprès des personnes dont il fait mention. Si celles-ci veulent vous renseigner, posez leur des questions sur le candidat, ses aptitudes en communications et sa capacité de travailler en équipe.

**Consultez d'autres sources.** Demandez aux personnes mentionnées par le candidat si d'autres personnes pourraient vous parler de lui. Utilisez aussi votre réseau pour trouver des connaissances communes qui vous en diraient plus sur le candidat.

**Prévoyez une période d'essai.** Embauchez le candidat temporairement avant de lui offrir un poste permanent; les deux parties pourront ainsi déterminer si elles sont satisfaites.

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

# #Chiffrier

## Manifestations sur Bay Street

Bay Street, à Toronto, est le haut lieu du secteur financier au Canada. C'est aussi un lieu de prédilection pour les manifestants insatisfaits des politiques économiques locales ou du capitalisme mondial.

**2** Nombre de voitures de police incendiées dans le centre financier de Toronto lors du sommet du G20 en 2010. Un mois plus tôt, un groupe radical qui avait lancé une bombe incendiaire dans une banque d'Ottawa avait promis d'autres actions à Toronto.

**16** Nombre de manifestants arrêtés en 1996 après avoir bloqué la circulation à l'intersection des rues King et Bay, la nommant «zone fermée à la cupidité». Les manifestants réclamaient une hausse de l'impôt des sociétés.

**60** Nombre de manifestants réunis en 1989 lors de l'événement Broads on Bay Street pour dénoncer l'exploitation des femmes par les entreprises.

**300** Nombres de sites ciblés, à Toronto, pour des manifestations contre les compressions budgétaires provinciales en 1996.



Des centaines de manifestants scandaient «Arrêtez tout» et ont tenté d'entrer à la Bourse de Toronto.

**1995** Année où des membres de la Fédération du travail de l'Ontario (FTO) ont manifesté contre la détérioration des droits des travailleurs. Un dirigeant de la FTO a appelé les banques des «sanctuaires de la cupidité».

**2 000** Nombre de manifestants du mouvement mondial «Nous sommes les 99 %» qui ont occupé Bay Street en octobre dernier.

**200 000** Coût estimatif en \$ de la surveillance policière et du nettoyage liés à une manifestation, en 2001, de militants contre la pauvreté qui souhaitent empêcher les employés de Bay Street de travailler. La présence de près de 2 000 manifestants a obligé les travailleurs à se faire escorter par des policiers. Steve Brearton

## Tout le monde en parle



**MIKE URSEL, CA**  
FONDATEUR ET DIRECTEUR  
DE PROJETS, QUAKESAFE

**Profil :** L'entreprise de Victoria consolide les maisons à charpente de bois afin de les rendre moins vulnérables aux séismes.

L'assujettissement de la lisse d'assise d'une maison à ses fondations à l'aide de boulons d'ancrage, qui peut être réalisé en une journée et coûte à peine 3 000 \$, rend une maison 1 000 % plus sécuritaire selon le fondateur et directeur de l'entreprise, Mike Ursel, CA et ingénieur. L'entreprise a commencé à fonctionner à plein régime dès sa création en juin dernier. «Il semble bien qu'il y avait un besoin, en particulier chez les nouveaux habitants de la Colombie-Britannique», dit ce dernier. Quakesafe compte quatre employés à temps plein, outre Mike Ursel, et confie les travaux de consolidation en sous-traitance à des employés contractuels qui ont la formation nécessaire.

**Pourquoi on l'aime :** Il s'agit actuellement de la seule entreprise offrant ce service en Colombie-Britannique, alors que l'on compte de nombreuses entreprises du genre dans la région de San Francisco. Mike Ursel pense que Quakesafe occupe une bonne position sur le marché de la rénovation, et que cette position s'affermira si les assureurs en viennent à exiger que les maisons plus anciennes soient consolidées avant d'accepter de les assurer.

**Originalité :** En plus d'offrir ses services sur son site Web et dans les salons de l'habitation, Quakesafe a conclu son premier contrat de distribution peu après avoir ouvert ses portes. L'entreprise souhaite ajouter jusqu'à 10 distributeurs agréés pour servir l'île de Vancouver et le Lower Mainland.

**Il a dit :** «Cette protection contre les séismes ne représente pas une dépense exorbitante. Pour le prix d'un sofa, nous offrons à une famille la tranquillité d'esprit.» John Shoesmith

## Réalistes, les futurs retraités?

Les travailleurs canadiens ont besoin d'être un peu plus réalistes au sujet de la retraite, selon un sondage de RBC Banque Royale. Alors que les trois quarts (74 %) des répondants bientôt retraités (50 ans ou plus) pensent qu'ils passeront leur temps à voyager, seulement 58 % des personnes actuellement retraitées disent passer du temps loin de chez eux. De même, près d'un futur retraité sur trois (30 %) prévoit passer ses hivers au soleil, mais seulement 14 % des retraités migrent réellement vers le Sud.

Le sondage indique aussi que les attentes des femmes et des hommes sont différentes. Par exemple, parmi les Canadiens encore sur le marché du travail, 60 % des femmes prévoient faire du bénévolat à la retraite, comparativement à 53 % des hommes. Toutefois, seulement 41 % des femmes et 35 % des hommes déjà retraités font effectivement du bénévolat.

### Top 10 des façons préférées de passer le temps à la retraite

	Retraités	Préretirés
Prendre du temps pour moi	74 %	70 %
Passer plus de temps avec mon conjoint/ma conjointe	59 %	63 %
Voyager	58 %	74 %
Passer plus de temps avec ma famille	48 %	50 %
Améliorer ma santé	46 %	35 %
Passer plus de temps avec mes amis	41 %	47 %
Faire du bénévolat	38 %	56 %
Contribuer à la collectivité	26 %	38 %
Améliorer mes connaissances en matière de finances	23 %	12 %
Comme retraité-voyageur	14 %	30 %

Source : RBC, 2011



## Un Canadien heureux...

On dit des Canadiens qu'ils sont polis; ils pourraient bientôt avoir aussi la réputation d'être heureux. Un sondage mondial mené par LinkedIn auprès de 12 000 professionnels révèle que 69 % des Canadiens sont heureux ou très heureux au travail. Le pays se classe donc au troisième rang. Les Néerlandais sont les plus heureux (80 %), alors que les Japonais se retrouvent au dernier rang (31 %). Le sondage indique aussi que les Canadiens ne sont pas très ambitieux. La réponse qui vient au deuxième rang sur la carrière est «je suis heureux où je suis», après «j'aimerais obtenir une promotion» et avant «j'aimerais prendre une retraite anticipée».

Selon Nicole Williams, de LinkedIn, en contexte économique difficile, les professionnels apprécient plus certains aspects de leur travail, qu'ils ne voient pas toujours lorsque les affaires vont bien. Peut-être sommes-nous trop polis pour répondre autrement...

## LES MEILLEURS PATRONS

Selon un sondage canadien mené pour le compte de Services Kelly, les travailleurs des générations Y (18 à 29 ans) et X (30 à 47 ans) croient que ceux de la génération X font les meilleurs leaders. Les baby-boomers (48 à 65 ans) sont toutefois convaincus que les meilleurs gestionnaires sont de leur génération.

## PROFIL DU CHEF

Les chefs de la direction et autres dirigeants sont plus susceptibles de porter la raie à droite, d'apporter des repas préparés à la maison, de conduire un VUS, de porter du marine et d'être droitiers. C'est ce qui ressort d'un sondage ludique mené par l'entreprise de recrutement américaine CareerBuilder.

## HEUREUX, LES AUDITEURS INTERNES?

Malgré une économie au ralenti, près de huit auditeurs internes canadiens sur dix ont reçu une augmentation de leur rémunération de base l'an dernier, selon une étude de l'Institute of Internal Auditors. Aux États-Unis, plus de 90 % des auditeurs internes ont reçu une augmentation en 2011.





# Virtualités

PAR JIM CARROLL

VOTRE GUIDE DE LA COMPTABILITÉ ET DES AFFAIRES SUR LE WEB

## Votre nom est-il un domaine?

La lecture de l'article sur Paul Beeston dans ce numéro m'a ramené à l'époque de mon premier mandat pour Thorne Riddell. J'accompagnais le jumeau de Paul, John, qui roulait à tombeau ouvert sur les chemins de campagne néo-écossais. À bord d'une Volvo sport décrépite, nous roulions vers l'Université Acadia, où nous allions commencer l'audit annuel. C'était il y a 32 ans, environ deux ans avant que je me familiarise avec la technologie qui serait appelée Internet et qui changerait ma carrière à tout jamais.

J'ai pensé récemment à John et à mes débuts comme CA en entreprenant la tâche pénible de préparer mon CV. Achevant le programme de formation des administrateurs à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, je m'apprêtais à poser ma candidature auprès de conseils d'administration, lesquels semblent encore recourir à ces résumés de carrière d'une autre époque.

C'était tout un défi, car je n'ai pas fait de CV depuis 1989. Travailleur autonome avec un bureau à domicile, je n'ai pas occupé d'emploi traditionnel depuis des décennies. Je n'ai même plus de carte de visite depuis 2002! Mon CV et ma marque personnelle se résument à [www.jimcarroll.com](http://www.jimcarroll.com). Mon site Web remplace le document démodé de quelques pages inventé il y a plus d'un siècle.

Tom Peters a été l'un des premiers à populariser le concept de marque personnelle, dans un article intitulé «The Brand Called You», publié dans la revue *Fast Company* en 1997. L'article, toujours très pertinent, explique que les travailleurs auront plusieurs carrières et beaucoup plus de projets à temps partiel que de véritables «emplois». S'ils veulent réussir, ils devront bien positionner leur marque.

Un jour ou l'autre, vous renverrez les gens à une source en ligne qui explique brièvement ce que vous faites. Allez-vous les renvoyer à une adresse ridicule ou les diriger vers le site de votre marque personnelle ([www.votrenom.com](http://www.votrenom.com))?

Pire encore, si vous ne possédez pas votre propre nom de domaine (et ses équivalents pour les réseaux sociaux), vous risquez que quelqu'un, un jour, emploie abusivement votre nom. Qu'arriverait-il si vous deveniez un PDG reconnu mondialement et qu'un cinglé utilisait un site Web portant

votre nom pour vous attaquer? Et si les gens confondaient votre marque avec celle d'un homonyme? Ainsi, un chroniqueur de musique de Dublin appelé lui aussi Jim Carroll a appris il y a plusieurs années que je m'étais approprié avant lui tous «ses» noms de domaines.

Par où commencer? Assurez-vous d'abord que votre nom de domaine est disponible, puis enregistrez-le. Je confie depuis des années l'enregistrement et la gestion d'une multitude de noms de domaines à la société torontoise easyDNS, qui gère les domaines pour les particuliers et les entreprises partout dans le monde. Visitez son site pour voir si votre nom est disponible avec .com, .info, .ca, ou un autre suffixe. S'il l'est, enregistrez-le. Dans le cas contraire, essayez quelques variantes avec l'initiale de votre second prénom, votre surnom ou autre chose. L'essentiel est d'avoir un nom de domaine pour mettre en ligne le résumé de vos compétences.

Ensuite, utilisez un site comme *Namechk*, *NameChecklist* ou *KnowEm* pour voir si votre nom est disponible sur *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn*, *YouTube* ou toute autre plateforme de réseaux sociaux. Vous pourriez aussi créer une application iPhone afin que votre nom se retrouve sur ce média. Je l'ai fait, et aucun autre Jim Carroll dans le monde ne peut plus utiliser ce nom dans l'App Store.

Dans à peine cinq ans, vous pourriez vous présenter à une entrevue dans un café, et demander à votre vis-à-vis hyperbranché de télécharger votre application afin de connaître les derniers ajouts à votre CV. Pourquoi pas?

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

### VOYEZ PAR VOUS-MÊME

«The Brand Called You» [www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html](http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html)

easyDNS [www.easydns.com](http://www.easydns.com)

Namechk [www.namechk.com](http://www.namechk.com)

NameChecklist [www.namechecklist.com](http://www.namechecklist.com)

KnowEm [www.knowem.com](http://www.knowem.com)



LA SUITE COMPTABLE CCH  
INTÉGRÉE. | INTELLIGENTE.

## La Suite comptable CCH



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

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

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

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

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

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



# Processus

PAR MICHAEL BURNS

SOLUTIONS D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES

## Le parcours qui mène au bon système – Étape 2

**L**e mois dernier, nous avons lancé une série d'articles visant à vous aider à faire l'achat d'un nouveau système ERP. Nous avons abordé la première étape du processus, soit la rencontre avec

le client, la description du projet et l'envoi de demandes d'offres de services à des fournisseurs. La prochaine étape consiste à comparer les propositions qui sont généralement soumises deux ou trois semaines plus tard.

### Grille d'évaluation

Pour avoir une idée claire des options, nous préparons une grille d'évaluation présentant toutes les solutions côte à côte. Pour chaque caractéristique requise mentionnée dans la demande, les fournisseurs doivent indiquer si leur solution répond au besoin, selon une échelle de 1 à 7. Plus la cote attribuée est élevée, plus la solution répond au besoin. Une cote 7 signifie que le système principal offre ce qu'on appelle une fonctionnalité standard, comme la conversion des monnaies étrangères. À l'autre extrême, une cote zéro indique que la fonction est absente.

Peut-on faire confiance aux réponses des fournisseurs? En règle générale, oui. D'une part, les caractéristiques requises sont très précises; d'autre part, les fournisseurs savent qu'ils écopent si leurs réponses sont inexactes.

### Choix des fournisseurs

En général, nous choisissons quatre fournisseurs pour la prochaine étape, qui consiste en une présentation Web de deux ou trois heures au cours de laquelle nous leur accordons du temps pour chaque sujet, comme le grand livre et l'information financière, et les comptes fournisseurs. Cette présentation permet de sélectionner deux ou trois fournisseurs pour une démonstration sur place, pendant laquelle ils justifient leur solution.

Il est important de préciser que nous ne préparons pas le futur processus à l'intention de nos clients. Les fournisseurs ont déjà intégré des processus dans leur solution grâce à leur expérience auprès d'autres entreprises du même secteur ou

d'un secteur semblable. Normalement, un des fournisseurs se démarque lors de la démonstration de faisabilité, mais le concours n'est pas encore terminé. Nous demandons à tous les candidats de fournir deux ou trois références d'entreprises semblables par secteur d'activité et par taille.

### Négociation du contrat

Le dernier élément, mais non le moindre, est la négociation du contrat, qui commence par la présentation des premiers devis. Les fournisseurs sont généralement prêts à offrir des réductions importantes sur le coût de leurs licences, mais pas sur celui de l'implantation ou de la maintenance. Il est recommandé de leur demander de ventiler les coûts de l'implantation par module et par tâche.

**Nous demandons à tous les candidats de fournir deux ou trois références d'entreprises semblables.**

Même après cette analyse, il se peut que le fournisseur ne soit pas prêt à offrir un prix ferme pour l'implantation. Nous vous recommandons alors de lui confier un mandat de consultation rémunéré pour qu'il acquière une meilleure compréhension de votre entreprise et de vos employés. Vous devriez ensuite obtenir un prix ferme pour l'implantation et un plan détaillé du projet. Ce processus de sélection complet prend de trois à quatre mois, soit le temps nécessaire pour que les fournisseurs répondent à toutes les demandes, dont celle d'offre de services, et fassent une évaluation honnête de leur système. Il faut faire preuve de compréhension à l'endroit des fournisseurs, qui prennent part à un processus de sélection rigoureux, auquel ils consacrent parfois beaucoup de temps pour, finalement, ne pas décrocher le contrat.

Le mois prochain, nous publierons notre sondage annuel sur les logiciels de veille stratégique. Puis, en mai, nous examinerons les rôles dans le processus de sélection d'un logiciel. Pour consulter la version intégrale de cet article, allez à [www.camagazine.com/selectionssysteme2](http://www.camagazine.com/selectionssysteme2).

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



# Accès en ligne instantané à l'information dont vous avez besoin



**Nouveau  
site web!**

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

- Plus de 3000 revues et magazines économiques prestigieux ainsi que de nombreux rapports de recherche;
- la possibilité de transmettre par courriel des articles à vos clients ou collègues;
- des résumés de plus de 700 des ouvrages les plus vendus dans le domaine des affaires.

**Rendez-vous à [www.caresearchplus.com](http://www.caresearchplus.com)  
dès aujourd'hui pour vous inscrire  
à une période d'essai gratuite.**

## Les trois organisations comptables du Canada publient un cadre d'unification

L'ICCA, CMA Canada et CGA-Canada ont soumis à leurs membres, en janvier dernier, un projet de cadre pour l'unification de la profession comptable au Canada.

Les trois organisations comptables nationales estiment que l'unification de la profession leur permettra de mieux répondre aux besoins changeants des comptables canadiens et des milieux d'affaires nationaux et internationaux, tout en continuant d'assurer la protection de l'intérêt public.

La décision de procéder à l'élaboration de ce cadre national fait suite à une vaste consultation menée auprès des membres, des pouvoirs publics, des autorités de réglementation, des employeurs, des milieux d'affaires ainsi que d'autres parties prenantes.

Le cadre d'unification prévoit la création d'un nouveau titre, celui de comptable professionnel agréé – CPA, ainsi que d'un nouveau programme d'agrément. S'appuyant sur les forces des trois organisations actuelles, le titre de CPA canadien sera appelé à devenir une référence internationale hautement respectée en affaires. Le cadre vise quatre objectifs fondamentaux :

- positionner la profession pour assurer la protection du public grâce à un programme d'agrément commun et un ensemble

- de règles de déontologie et de normes professionnelles élevées;
- rehausser et protéger la valeur du titre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé;
- contribuer à la pérennité et à la prospérité de la profession comptable canadienne;
- assurer une gouvernance tant efficace qu'efficiente de la profession comptable.

La structure de ce cadre concorde avec le processus en cours au Québec, où les ordres de CA, de CMA et de CGA ont convenu de se regrouper sous la bannière de «comptable professionnel agréé». Les organisations nationales ont envoyé, à leurs membres et aux conseils des organismes comptables provinciaux et territoriaux, le cadre d'unification et le programme d'agrément CPA. Ils veulent ainsi alimenter leur réflexion sur l'unification et engager un dialogue avec les membres, les pouvoirs publics, les autorités de réglementation de même que les autres parties prenantes importantes.

La réglementation de la profession comptable étant, au Canada, de compétence provinciale, les décisions ayant trait aux propositions de fusion sont prises par les organisations provinciales. Pour de plus amples informations sur le cadre d'unification, visitez le site [www.CPACanada.ca](http://www.CPACanada.ca).

### Petit-déjeuner causerie de l'ICCA sur l'information intégrée

LE DOCUMENT DE TRAVAIL intitulé *Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century* a été le sujet d'un petit-déjeuner causerie spécial présenté par l'Institut Canadien des Comptables Agréés à la fin de 2011. Robert Herz, Certified Public Accountant, ancien président du Financial Accounting Standards Board des États-Unis, (photo ci-contre) a présenté un aperçu du document de travail lors de cet événement tenu à Toronto.

Ce document de travail est une publication de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Cet organisme a été mis sur pied en août 2010 dans le cadre du projet Accounting for Sustainability du Prince de Galles, de concert avec la Global Reporting Initiative et l'International Federation of Accountants. L'IIRC rassemble des représentants des secteurs des affaires, des placements, de la comptabilité, des valeurs mobilières, de la réglementation et de la normalisation. Le document de travail jette les bases de l'élaboration d'un référentiel d'information intégrée international et décrit les prochaines étapes en vue de la création et de l'adoption d'un tel référentiel. L'objectif de l'information intégrée est de permettre la présentation d'une information plus complète et plus significative sur la façon dont une organisation crée de la valeur et la préserve.

Robert Herz est membre du Conseil de surveillance de la normalisation comptable.



## Un guide de l'ICCA pour aider les parents à enseigner la valeur de l'argent aux enfants

*Le Guide à l'intention des parents : Apprendre la gestion financière à nos enfants*, publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) s'adresse aux parents qui veulent outiller leurs enfants



Robin Taub, CA

pour les décisions financières importantes qu'ils auront à prendre plus tard.

Selon une étude récente de l'ICCA, 78 % des parents canadiens sondés ont déjà tenté d'initier leurs enfants aux questions d'argent, mais la majorité (60 %) estiment ne pas avoir très bien réussi.

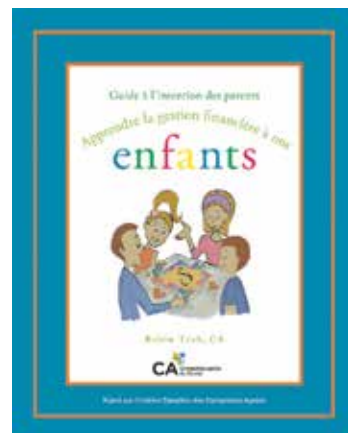
Le guide permet aux parents de trouver facilement l'information requise. Chaque chapitre décrit l'approche à adopter pour enseigner les rudiments de la gestion financière aux différents groupes d'âge.

L'auteure du guide est Robin Taub, CA et conseillère chevronnée en matière de finance. Mme Taub est fermement convaincue que, pour être des éducateurs efficaces, les parents doivent avant tout être de bons modèles pour leurs enfants. «La manière dont les parents gèrent leur argent a une grande in-

fluence sur les enfants, explique Mme Taub. Le premier chapitre présente dix bonnes habitudes financières que les parents peuvent adopter pour mettre de l'ordre dans leurs finances et devenir des modèles pour leurs enfants en matière de prise de décision financière responsable.»

Mère de famille, Robin Taub croit qu'il est essentiel que les enfants acquièrent des connaissances financières de même que les valeurs et la discipline nécessaires pour appliquer les notions apprises. «Le fait de posséder des compétences en gestion financière n'est pas garant de la réussite financière, dit Robin Taub. La véritable compétence financière repose sur de solides valeurs fondamentales combinées à des connaissances et habiletés financières.»

Cette publication est offerte en versions électronique et papier à [www.boutiqueCA.ca/lintentiondesparents](http://www.boutiqueCA.ca/lintentiondesparents).



### VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À ACHETER UNE ENTREPRISE ?

À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour l'achat d'une entreprise. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure qui pourraient inclure des calendriers de remboursement personnalisés. Nous finançons également des actifs incorporels tels que la propriété intellectuelle, le fonds commercial et les listes de clients. Voilà toute la flexibilité dont ils ont besoin pour dégager des liquidités et assurer la croissance de leur entreprise, à leur rythme.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

[www.bdc.ca/acheterentreprise](http://www.bdc.ca/acheterentreprise)

Canada



## Nouvelles ressources sur les NCA offertes par l'ICCA

L'ICCA a publié trois nouveaux guides visant à aider les auditeurs à mettre en œuvre les exigences des Normes canadiennes d'audit (NCA) en matière de communication avec les responsables de la gouvernance : *Outil d'aide à la mise en œuvre à l'intention des auditeurs*, *Document d'information pour les clients à l'intention des auditeurs* et *FAQ à l'intention des auditeurs*. Ces nouvelles publications, présentées ci-dessous, sont accessibles à partir du site Web de l'ICCA, à [www.icca.ca/NCA](http://www.icca.ca/NCA).

### *OUTIL D'AIDE À LA MISE EN ŒUVRE À L'INTENTION DES AUDITEURS – COMMUNICATIONS ENTRE L'AUDITEUR ET LES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE : QUOI, QUAND ET COMMENT?*

Cet outil présente, sous forme de tableau pratique, la liste des éléments que les auditeurs doivent communiquer aux responsables de la gouvernance, des renvois pertinents aux NCA, ainsi que la forme de communication exigée et un calendrier proposé pour cette communication. Une communication bilatérale efficace peut aider les auditeurs et les responsables de la gouvernance à s'acquitter de leurs responsabilités respectives; découvrez comment dans l'Outil d'aide!

### *DOCUMENT D'INFORMATION POUR LES CLIENTS À L'INTENTION DES AUDITEURS –*

#### *L'IMPORTANCE D'UNE COMMUNICATION BILATÉRALE EFFICACE ENTRE L'AUDITEUR ET LE CLIENT (LES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE)*

Ce document d'information pour les clients à l'intention des auditeurs explique l'importance d'une communication bilatérale efficace entre l'auditeur et les responsables de la surveillance du processus d'information financière. Il précise les mesures que les clients peuvent prendre pour aider leur auditeur à s'acquitter de ses responsabilités et les avantages que les clients peuvent tirer d'un bon processus de communication.

### *FAQ À L'INTENTION DES AUDITEURS – QUESTIONS QUE BEAUCOUP D'AUDITEURS SE POSENT LORS DE LA MISE EN ŒUVRE DES EXIGENCES DES NORMES CANADIENNES D'AUDIT (NCA) EN MATIÈRE DE COMMUNICATION AVEC LES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE*

Cette foire aux questions (FAQ) est conçue dans le but de répondre aux questions clés que les auditeurs peuvent se poser à ce sujet.

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

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

Télécopieur  
416-204-3409

Courriel  
[annonces.camagazine@cica.ca](mailto:annonces.camagazine@cica.ca)

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



## Une voix pour les femmes dans la profession

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

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

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

## La normalisation en bref

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

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	<b>Date de publication<sup>†</sup></b>
<b>Partie I</b>	
Modification concernant la date de basculement aux IFRS pour les sociétés d'investissement	mars 2012
IFRIC 20, Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert	décembre 2011
<b>Parties II et III</b>	
Modifications concernant l'application initiale des normes	mars 2012
<b>Manuel de l'ICCA – Certification</b>	
Modifications concernant la réglementation des valeurs mobilières	décembre 2011
<b>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</b>	
Améliorations à apporter au Manuel	mars 2012
Modifications découlant de l'adoption du chapitre SP 3450	mars 2012

### DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 29 février 2012)

	<b>Date limite pour commentaires</b>
<b>Comptabilité</b>	
ES Avantages sociaux futurs	le 25 mai 2012
ESI Dispositions transitoires (projet de modification d'IFRS 10)	le 21 mars 2012
ESI Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients	le 13 mars 2012
<b>Audit et certification</b>	
ES Degré d'autorité des notes d'orientation publiées par le CNAC	le 15 avril 2012
ES Retrait de la NOV-19, de la NOV-32 et de la NOV-39	le 15 avril 2012
AC Plan de l'IAASB pour l'examen de la mise en œuvre des Normes internationales d'audit (ISA) clarifiées	le 7 septembre 2012
<b>Secteur public</b>	
EP Utilisation des crédits	le 13 avril 2012

### À VENIR

<b>Manuel de l'ICCA – Comptabilité</b>	Modifications d'IAS 32 et d'IFRS 7 concernant la compensation d'actifs financiers et de passifs financiers Report de la date d'entrée en vigueur obligatoire d'IFRS 9 Améliorations des IFRS (2009-2011)
<b>Documents de consultation</b>	Exposés-sondages de l'IASB sur les Améliorations des IFRS (2010-2012), les contrats de location, et la dépréciation d'actifs financiers

#### Légende

AC – Appel à commentaires  
DR – Document de réflexion  
EP – Énoncé de principes

ES – Exposé-sondage  
ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

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



# Accès en ligne instantané à l'information dont vous avez besoin



**Nouveau  
site web!**

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

- Plus de 3000 revues et magazines économiques prestigieux ainsi que de nombreux rapports de recherche;
- la possibilité de transmettre par courriel des articles à vos clients ou collègues;
- des résumés de plus de 700 des ouvrages les plus vendus dans le domaine des affaires.

**Rendez-vous à [www.caresearchplus.com](http://www.caresearchplus.com)  
dès aujourd'hui pour vous inscrire  
à une période d'essai gratuite.**

Ayant déjà mené les Blue Jays au sommet en 1992, Paul Beeston, un CA de 66 ans, vise à nouveau le coup de circuit pour remplir les estrades et multiplier les victoires.



# Dernière manche DE LA VICTOIRE

**LA NOMINATION, À L'AUTOMNE 2008, de Paul Beeston au poste de président et chef de la direction des Blue Jays de Toronto a été décrite à la fois comme un «retour» de l'affable M. Beeston dans l'organisation pour laquelle il avait travaillé pendant plus de 20 ans, et comme un intérim.**

Ces descriptions sont toutes deux inexactes, d'abord en raison des liens étroits qui unissent Paul Beeston et la concession de baseball deux fois championne de la Série mondiale. Deuxièmement, depuis les jours où l'organisation était le projet d'un dirigeant de brasserie, elle est maintenant devenue source de contenu pour un géant des communications multimédias. La vérité, c'est que

Par PAUL BRENT • Photographe : EDWARD GAJDEL



S'il répète son



exploit légendaire, Paul Beeston ne tardera pas à voir les sièges se remplir pour les matchs des Blue Jays.

## Ce sont ses compétences et sa rigueur en comptabilité qui ont rendu Paul Beeston précieux pour ses employeurs. «Un bagage en comptabilité est indispensable, précise-t-il. On doit être capable de lire un compte de résultat. Il est impossible de réussir en perdant de l'argent.»

M. Beeston est toujours resté proche des Blue Jays, même s'il a officiellement quitté l'organisation en 1997 pour accepter la présidence de Major League Baseball (MLB), à New York. Même s'il n'avait plus de rôle officiel au sein de l'équipe, M. Beeston avait conservé un bureau au SkyDome (aujourd'hui le Rogers Centre) pour lui et sa fidèle secrétaire des 34 dernières années, et il continuait de fréquenter les bureaux de la direction au niveau 300.

Il a toujours considéré que son mandat de cinq ans à MLB était temporaire et n'a jamais vendu la maison de Lawrence Park qu'il avait achetée avec sa femme à leur arrivée à Toronto. C'est d'ailleurs là qu'il a passé pratiquement tous ses week-ends pendant son passage à New York.

M. Beeston a de nouveau gardé un bureau chez les Blue Jays après avoir terminé son mandat à la présidence de la ligue. «Je n'ai jamais vraiment quitté, indique-t-il. Je me suis tenu en retrait et j'ai laissé le champ libre aux responsables de l'exploitation. La situation était idéale pour moi.»

### Intérim retentissant

M. Beeston ne le savait peut-être pas à l'époque, mais il avait été question, dès le début, de lui donner des fonctions permanentes au sein de l'organisation.

Il ne s'est pas contenté d'assurer l'intendance. Plusieurs gestes importants ont ponctué sa première année : il a congédié le directeur général de l'équipe, en poste depuis plusieurs années, puis il a nommé un remplaçant dont le choix a surpris tout le monde. Il a ensuite entrepris un long processus de reconstruction de l'organisation des Blue Jays, alors au plus bas du classement, y compris, entre autres, l'échange du lanceur Roy Halladay.

Pendant que M. Beeston cherchait un autre lanceur, le propriétaire des Blue Jays, Rogers Communications, tentait de le convaincre d'accepter la présidence de l'équipe. Après un an d'efforts, Rogers a fini par lui faire signer un contrat de trois ans, officialisant ainsi des ententes qui s'étaient conclues par des poignées de main pendant 20 ans. «Je n'avais jamais eu de contrat et je n'en avais jamais voulu, explique-t-il. Je n'ai jamais vraiment cru aux contrats. Je n'ai même pas lu le mien. Je sais ce qu'il contient et je connais mes responsabilités. Si mes employeurs ne sont pas satisfaits, je m'en vais, tout simplement.»

Les décisions prises par M. Beeston pendant son intérim ont largement donné aux dirigeants de Rogers de quoi évaluer sa performance. Après avoir déterminé que l'équipe tournait en rond, il a remercié le directeur général J.P. Ricciardi, en poste depuis huit ans.

Il a pris la décision controversée, à l'époque tout au moins, de le remplacer par celui qui était directeur général adjoint, Alex

Anthopoulos, âgé alors de seulement 32 ans. La nomination de M. Anthopoulos, un négociateur infatigable reconnu pour son flair dans l'évaluation des joueurs, a été sans contredit l'événement marquant de son deuxième tour de piste au sein de l'équipe.

En plus d'échanger Roy Halladay contre plusieurs joueurs prometteurs, M. Anthopoulos a procédé à divers autres échanges de joueurs populaires qui ont permis d'alléger la masse salariale de l'équipe et de regarnir son bassin de talents, complètement à sec quelques années auparavant.

Le nouveau directeur général et le président de l'équipe ont aussi consacré des ressources à la reconstruction des réseaux de dépisteurs et d'instructeurs, essentiels pour le repêchage, les échanges et l'embauche de joueurs autonomes.

Le tandem Beeston-Anthopoulos rappelle à certains observateurs le succès qu'avait eu le président des Blue Jays avec Pat Gillick, à l'époque vice-président directeur des opérations baseball pendant la période passionnante des années 1980-1990, alors que l'équipe a été participante, puis championne. «Je pense qu'un véritable partenariat Beeston-Anthopoulos est en train de se former», soutient Phil Lind, vice-président du conseil de Rogers Communications.

M. Beeston indique quant à lui que les Blue Jays sont près de redevenir un aspirant de taille dans une division longtemps dominée par des organisations riches et puissantes comme les Yankees et les Red Sox. «En cette fin d'année, je suis très heureux des résultats obtenus par Alex ainsi que de l'orientation donnée à l'équipe par Steve Brooks (vice-président principal des activités commerciales). En effet, on parle toujours baseball et on ne parle jamais de l'angle commercial.»

### Ramener les amateurs

Le budget des Blue Jays est aujourd'hui inférieur à celui dont disposait M. Ricciardi quand Ted Rogers (décédé depuis) tenait à faire des Blue Jays une équipe championne. Aujourd'hui, M. Beeston a le mandat d'atteindre l'équilibre.

Sur le plan commercial, cela veut dire renforcer le statut d'«équipe du Canada» des Blue Jays, ce qu'elle est déjà depuis le départ des Expos de Montréal, mais que M. Beeston ne tient pas pour acquis. Dans cette optique, des événements mettant l'équipe en vedette sont organisés pendant la saison morte dans l'Est et l'Ouest du Canada, et les matchs sont diffusés partout au Canada lorsque cela est possible.

Les Blue Jays sont prudents lorsqu'ils évoquent le budget qu'ils consacrent aux salaires des joueurs et leurs intentions de puiser dans leurs coffres pour attirer des joueurs renommés, mais coûteux. L'équipe avoue avoir dépensé beaucoup d'argent en salaires



en 2011, et le directeur général disposera d'une enveloppe encore plus importante en 2012.

En vérité, les Blue Jays sont aujourd'hui une bonne équipe, évoluant dans un marché de taille moyenne, avec une masse salariale correspondante, soit bien loin de ce qu'ils étaient pendant leurs premières années au Skydome, lorsque l'équipe, alors au sommet de sa gloire, avait attiré, pendant trois années consécutives, quelque quatre millions de spectateurs.

L'an dernier, environ 1,8 million de personnes ont assisté aux matchs des Blue Jays, soit moins de 50 % comparativement aux belles années et considérablement moins qu'à l'époque fastueuse de M. Ricciardi, quand l'équipe était le nouveau jouet de Ted Rogers.

L'équipe aborde la saison 2012 avec le dilemme suivant : selon M. Beeston, l'équipe dépenserait plus en salaires si un plus grand nombre d'amateurs assistaient aux matchs à Toronto.

Les partisans et, dans une certaine mesure, les médias sportifs estiment par contre que les Blue Jays doivent faire mieux qu'une moyenne de .500 et qu'une quatrième place au sein de leur division pour que la fréquentation du Rogers Centre augmente. En fin de compte, c'est au jeune directeur général et non à Paul Beeston qu'il incombe de ramener l'équipe au succès, tant commercial que sportif, qu'elle avait au début des années 1990 dans son nouveau stade. «Nous sommes très près du but, indique M. Beeston. Comme nous comptons sur le repêchage pour rebâtir l'équipe, nous savons qu'une fois notre but atteint, nous pourrions nous retrouver avec une équipe d'élite qui sera en mesure de se maintenir au sommet

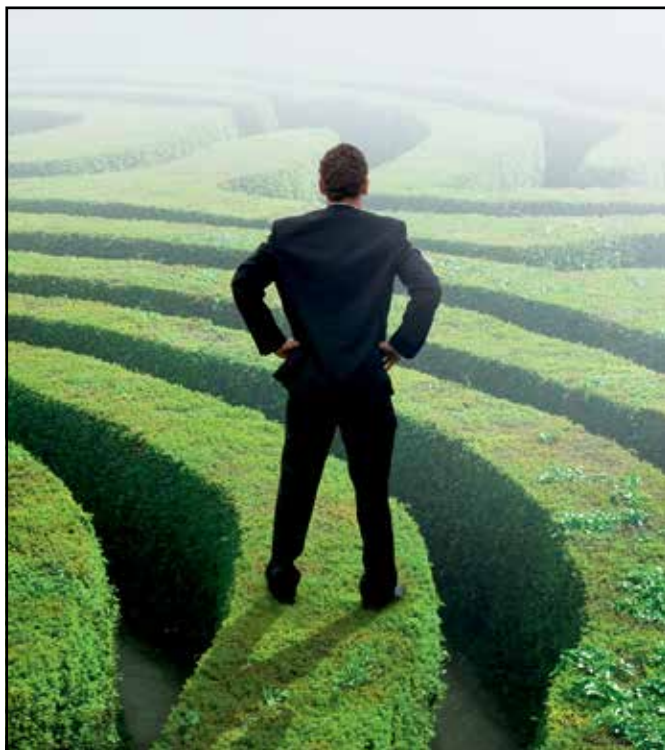
d'une division d'élite pendant une dizaine d'années. Nous disposons également d'un avantage que bien des équipes nous envient, malgré les inquiétudes qu'il suscite chez nos partisans : nous disputons 25 % de nos matchs contre les Yankees et les Red Sox.» Autrement dit, le fait d'affronter de bonnes équipes a un grand pouvoir d'attraction sur les amateurs.

M. Beeston est convaincu que les Blue Jays ont (ou auront bientôt) le talent nécessaire pour se mesurer aux poids lourds de New York et de Boston parce que d'autres équipes se renseignent sur la disponibilité des joueurs évoluant dans les équipes-écoles. «Nous devons donner au public des raisons de revenir, explique-t-il. Les cotes d'écoute à la télévision et la demande de billets nous permettent de mesurer l'intérêt des partisans.»

### Exubérant... et rigoureux

Comptable de la vieille école qui avoue ne pas utiliser le courriel et dont le bureau arbore ostensiblement une calculatrice à rouleau de papier, M. Beeston se dit galvanisé par la génération montante au sein de l'organisation des Blue Jays.

«Travailler avec des jeunes est incroyablement motivant. Ils ont de l'énergie à revendre, des idées neuves parce qu'ils ont reçu une éducation différente et ils sont capables d'obtenir de l'information très rapidement. Nous avons à peine le temps de leur dire de chercher dans l'encyclopédie du baseball qu'ils ont déjà trouvé le renseignement voulu à l'aide de leur téléphone ou de leur ordinateur.» Si l'exubérance de M. Beeston en a fait l'un des dirigeants les



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



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

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

1.800.803.8367

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

© 2012 Robert Half. 0911-9011

«Si on m'avait demandé si je pensais que Paul réussirait à obtenir de tels résultats, j'aurais répondu par la négative», indique Herb Solway, qui a été président du conseil des Blue Jays pendant des années. «Or, il s'est révélé un homme d'affaires redoutable et il est toujours aussi agréable.»

plus populaires de MLB, ce sont ses compétences et sa rigueur en comptabilité qui l'ont rendu précieux pour ses employeurs, Labatt d'abord et Rogers plus récemment. «Un bagage en comptabilité est indispensable, précise-t-il. On doit être capable de lire un compte de résultat. Il est impossible de réussir en perdant de l'argent.»

Herb Solway, avocat pour Labatt au cabinet torontois Goodmans LLP et ancien mentor de M. Beeston, témoigne : «Il se voit encore comme un comptable même s'il n'a pas exercé dans ce domaine depuis près de 40 ans et il est très fier de son titre de FCA. Il est aussi membre de l'Ordre du Canada, mais il en parle beaucoup moins.»

Comptable d'abord et avant tout, M. Beeston garde de bons souvenirs de ses années chez Coopers & Lybrand [McDonald, Currie jusqu'en 1973] à London (Ontario), où il a obtenu son titre de CA en 1971 et travaillé au service de fiscalité.

À London, les clients étaient de petites entreprises et il pouvait participer à quelque 50 audits de clients différents au cours d'une même année. «On apprenait beaucoup et on touchait à tout, de la déclaration fiscale jusqu'à l'audit. On pouvait vraiment apprendre à saisir tous les aspects d'un état financier, ou d'une opération de financement.» Il explique que cela est bien différent du travail dans un grand cabinet, où un comptable peut travailler au dossier d'un seul client pendant la plus grande partie d'une année.

Si Rogers et M. Beeston mettent un jour fin à leur relation, il est peu probable que l'initiative vienne de l'entreprise. Phil Lind a joué un rôle clé pour convaincre M. Beeston de faire un deuxième mandat au sein des Blue Jays. «Quand Paul est là, on ne s'inquiète pas; on sait que tout ira comme sur des roulettes», dit-il. M. Lind qualifie de «spectaculaire et très positif» le redressement de l'équipe de baseball depuis le début du mandat actuel de M. Beeston.

Le contrat du président et chef de la direction des Blue Jays arrivera à échéance dans quelques mois, mais il y a fort à parier que Rogers tentera de l'empêcher de repartir à la retraite. «Je ne suis pas sûr de vouloir en parler avec vous, ajoute M. Lind. Vous pouvez tirer vos propres conclusions.»

Un observateur n'est pas surpris de la réussite du deuxième mandat de M. Beeston : son prédécesseur à la présidence des Blue Jays, Paul Godfrey, maintenant président et chef de la direction de Postmedia. «Paul aurait dû accepter dès le départ. Il était le choix logique. La recherche de candidats a pris fin dès qu'on a pensé à lui et j'en ai été ravi.»

#### Personnalité hors du commun

Par une froide journée ensoleillée de novembre, alors que la direction profite de la saison morte pour préparer discrètement des

échanges et l'embauche de joueurs autonomes et que les journalistes sportifs se tiennent occupés en donnant des conseils non sollicités, M. Beeston prend le temps d'accorder une nième entrevue.

Assis à son bureau face à un mur dénué de décorations dans son nouveau bureau, assez exigu, il se lève et accueille les visiteurs avec sa spontanéité et sa cordialité légendaires. Vêtu d'un pantalon noir, d'un chandail de laine et brandissant un cigare non allumé, mais bien mâchouillé, il s'enfoncé confortablement dans un fauteuil avant de crier à Sue, sa secrétaire, d'apporter le café. De près, le visiteur est frappé par le fait qu'il ne fait pas ses 66 ans, tout un exploit, étant donné les exigences de son travail et son penchant pour la bière et les cigares Montecristo.

Mais comment ce comptable de London est-il devenu le cerveau commercial de l'une des équipes de baseball des temps modernes ayant connu le plus de succès?

Pour commencer, il a eu les voisins qu'il fallait. M. Beeston s'était lié d'amitié avec Don McDougall, président de la brasserie Labatt, à l'époque où l'entreprise tentait d'obtenir une concession de baseball pour Toronto dans le cadre d'une stratégie qui lui permettrait d'y vendre plus de bière.

M. McDougall ne connaissait malheureusement rien au baseball, tandis que M. Beeston et sa bande d'amis de London se rendaient souvent à Detroit pour voir jouer les Tigers. «Il pensait que j'étais un expert de ce sport, se remémore M. Beeston. Il voyait également d'un bon œil le fait que je sois CA et que j'aime la bière.»

Grâce à cette relation, M. Beeston est devenu le premier employé de l'équipe de baseball de Labatt en 1976. La brasserie et ses partenaires devaient acheter les Giants de San Francisco et les amener à Toronto. M. Beeston devait être le seul Canadien de l'équipe de direction, la plupart des cadres des Giants étant censés suivre l'équipe.

Au départ chargé de mettre sur pied la comptabilité, le financement et la structure fiscale, il est ensuite passé aux opérations commerciales, plus précisément à la vente de billets, ce à quoi, avoue-t-il, il ne connaissait rien.

L'entente avec les Giants a avorté à la dernière minute et Labatt, l'homme d'affaires Howard Webster et la Banque Canadienne Impériale de Commerce ont mis la main sur une équipe de l'expansion, qui est devenue les Blue Jays.

#### Drôle, mais redoutable

Dans le monde du sport professionnel où les équipes appartiennent habituellement à des hommes d'affaires prospères, la structure de propriété tripartite des Blue Jays était une curiosité, mais elle s'est rapidement imposée comme modèle. «Ce groupe de propriétaires

était formidable. Nous nous attribuons toujours une bonne part des réussites de l'équipe, mais sans les propriétaires, nous n'aurions rien pu accomplir. Ils se sont montrés patients et ils ont mis l'argent qu'il fallait», soutient M. Beeston.

M. Solway se souvient des premières années de collaboration avec M. Beeston : «Si on m'avait alors demandé si je pensais que Paul réussirait à obtenir de tels résultats, j'aurais répondu par la négative. C'était un si bon gars et il était tellement drôle qu'on avait tendance à oublier ses compétences. On avait peine à imaginer qu'un type aussi amusant puisse se montrer sérieux en affaires. Or, il s'est révélé un homme d'affaires redoutable et il est toujours aussi agréable.»

M. Solway, qui a été président du conseil des Blue Jays pendant des années et qui est l'un des plus proches amis de M. Beeston, attribue une partie du succès de ce dernier à sa personnalité joviale : «Il a un rire fabuleux et les gens apprécient sa compagnie. Il est très aimé. De fait, je ne connais personne qui ne l'aime pas.»

Peter Hardy, qui était à l'époque président du conseil de John Labatt Ltd et qui est devenu président du conseil des Blue Jays, s'est rendu compte que l'apport de M. Beeston à l'équipe ne se limitait pas à la comptabilité.

Les deux hommes formaient, pour reprendre l'expression de M. Solway, un duo singulier. M. Beeston aimait boire de la bière, bavarder et plaisanter tandis que M. Hardy était réservé, il avait une trentaine d'années de plus et, malgré son poste chez Labatt,

il ne buvait pas. «C'est lui qui a reconnu le talent de Paul», témoigne M. Solway.

Les Blue Jays existaient seulement depuis quelques années lorsque la direction de l'organisation a été confiée à M. Beeston et à Pat Gillick, nommés respectivement vice-président directeur des opérations commerciales et vice-président directeur des opérations baseball. M. Gillick, ancien lanceur professionnel, avait, aux dires de M. Lind, une «mémoire d'ordinateur», dont il pouvait facilement extraire des statistiques sur les joueurs, et il avait le nez fin pour ce qui était d'évaluer le talent.

Le duo a formé une équipe efficace qui a réussi en moins de dix ans à transformer une concession pitoyable en une équipe pouvant aspirer aux grands honneurs.

### Contre vents et marées

Cependant, la tâche a été plus ardue que prévu. Le tandem Beeston-Gillick a dû composer avec un dollar canadien en chute libre, une ville méconnue et sans attrait pour les joueurs établis et peut-être aussi avec le pire stade dans lequel ait jamais été présenté un match des ligues majeures.

L'Exhibition Stadium était en effet un ancien stade de football situé sur les berges du lac Ontario, où régnait encore souvent un froid quasi-hivernal entre avril et juin.

Vu le manque d'intérêt que présentait au départ Toronto pour les joueurs, la direction était souvent obligée de recruter ailleurs



## SOYEZ ENCORE PLUS EFFICACE

LE CENTRE DE PLANIFICATION FISCALE ET SUCCESSORALE SUR TAXNET PRO®

Seul le Centre de planification fiscale et successorale, offert sur la nouvelle version plus puissante de Taxnet Pro®, rassemble en un seul endroit toute l'information relative à la planification successorale, des solutions fiscales et des outils pratiques qui vous feront économiser du temps. Ce centre, d'une navigation facile, inclut des fonctionnalités supérieures, dont :

- Une page d'accueil unique qui comprend une interface intuitive pour effectuer des recherches précises
- Des guides du planificateur fiscal exclusifs
- Des commentaires exclusifs des experts qui font autorité pour mieux répondre à vos questions complexes
- De l'information exclusive sur l'actualité
- Les publications gouvernementales pertinentes, ainsi que la législation et la jurisprudence connexes
- Des aide-mémoire, des calculateurs, des tableaux et des formulaires interactifs pour économiser du temps

### DES RECHERCHES PUISSANTES ET RAPIDES

Le Centre de planification fiscale et successorale est pleinement intégré à Taxnet Pro afin de vous donner facilement accès à l'information dont vous avez besoin provenant de diverses sources dans le but de vous faire économiser du temps et des efforts.

### RÉSERVEZ VOTRE DÉMONSTRATION GRATUITE

Inscrivez-vous à une démonstration gratuite du produit Taxnet Pro aujourd'hui, cela ne vous engage à rien. Aussi, pour obtenir plus de renseignements en matière de fiscalité internationale, demandez de voir le produit Checkpoint®. Communiquez avec nous en ligne ou téléphonez au 1-866-609-5811 pour obtenir plus de détails.

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

CARSWELL®



THOMSON REUTERS

que dans les pépinières de talents habituelles. Les dépisteurs des Blue Jays ont donc largement ratissé l'Amérique latine, comme en témoigne le grand nombre de joueurs latino-américains ayant fait partie de l'équipe les premières années, les plus marquants ayant été Alfredo Griffin, Tony Fernández et George Bell.

M. Gillick, intronisé au Temple de la renommée du baseball à Cooperstown (N.Y.) pour son succès à titre de directeur général d'équipes championnes de la Série mondiale (les Blue Jays et les Phillies de Philadelphie), a su trouver les joueurs dont la jeune équipe avait besoin pour remporter un championnat.

Puisque Pat Gillick était plutôt réservé, la tâche de faire la promotion de Toronto a été confiée à M. Beeston. «Pat n'était pas à son meilleur dans ce genre d'activité, explique M. Lind. Pour cela, il y avait Paul, qui pouvait persuader n'importe qui de n'importe quoi, et qui a réussi à convaincre un grand nombre d'Américains de jouer à Toronto.» M. Gillick, qui est aujourd'hui conseiller auprès des Phillies de Philadelphie et habite Seattle, est du même avis : «Je ne crois pas que Paul intervenait dans l'évaluation des joueurs. Il évaluait plutôt les personnalités et tissait des liens. Une première rencontre lui suffisait pour déterminer si quelqu'un avait sa place dans l'organisation, que ce soit pour l'aspect baseball ou pour l'aspect commercial.»

Des changements judicieux de personnel ont permis de transformer les éternels participants aux parties d'après-saison qu'étaient les Blue Jays au milieu des années 1980 en vainqueurs de la Série mondiale de 1992 et de 1993.

Lorsque l'équipe a atteint un plateau au chapitre des victoires à la fin des années 1980, M. Gillick a procédé à un échange majeur afin d'obtenir les voltigeurs Devon White et Joe Carter ainsi que l'avant-champ Roberto Alomar, intronisé par la suite au Temple de la renommée. En 1992, les Blue Jays étant prêts pour la Série mondiale, M. Gillick a effectué une série d'échanges qui lui a permis d'obtenir l'as lanceur David Cone, qui a aidé l'équipe à conquérir son premier championnat.

Pendant la saison morte qui a suivi et au cours d'un repas avec Paul Molitor et son agent, M. Gillick et Beeston ont convaincu ce grand du baseball de se joindre à l'équipe, l'aidant à remporter une deuxième Série mondiale l'année suivante.

L'importance du rôle joué par M. Beeston au chapitre des échanges et des embauches qui ont amené les Jays au succès varie selon les interlocuteurs. «Paul ne le dira à personne, mais c'est lui qui a fortement poussé Pat Gillick à conclure l'échange le plus important de sa carrière», déclare un collègue de longue date au sein des Blue

Jays à propos de la transaction qui lui a permis d'obtenir les services d'Alomar et de Carter en échange de McGriff et de Fernández.

Les partisans et les journalistes sportifs, toujours très portés sur la critique, n'ont pas encore rendu leur verdict quant à savoir si Paul Beeston a trouvé un nouvel *alter ego* en Alex Anthopoulos. Bien qu'ils ne soient pas de la même génération, les deux ont du bagout, ils débordent d'enthousiasme et sont animés de la même passion pour le baseball.

Sur le plan de l'âge, M. Anthopoulos se situe entre les deux enfants de M. Beeston : Aimee (chef de marque à Nike Canada) et David (avocat chez Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP).

#### La suite...

Et que fera M. Beeston s'il ne se rend pas à la fin de la neuvième manche? Si les six années qu'il a passées «sur les lignes de côté» en font foi, il ne s'endormira pas sur ses lauriers s'il décide de prendre sa retraite.

Pendant sa soi-disant première retraite, lui et sa femme ont visité des lieux qu'ils s'étaient toujours promis de voir, comme l'Antarctique et l'Islande. M. Beeston a en outre assumé la présidence du conseil du Centre de toxicomanie et de santé mentale, contribuant à la réalisation de son agrandissement, au coût de 1 milliard de dollars.

Il manifeste d'ailleurs le même enthousiasme pour le Centre que celui dont il fait preuve à l'égard du réseau d'équipes-écoles des Blue Jays ou des chances de l'équipe en séries d'après-saison. Il est également administrateur de Loblaw et de la société d'investissement Gluskin Sheff & Associates, de Toronto.

Kaye, la femme de M. Beeston, appuie depuis des années le milieu des arts de Toronto et l'idée qu'elle puisse emmener son mari dans des expositions d'œuvres d'art fait bien sourire les proches du couple. «Je ne vais voir que ce qui me plaît», précise M. Beeston. Montrant un tableau accroché au mur de son bureau, il lance : «Elle aime l'art contemporain et je préfère l'art moderne, comme les œuvres de Jack Bush.»

M. Beeston, qui est sorti de sa retraite pour reprendre du service auprès des Blue Jays, ne veut pas dire s'il renouvellera son contrat qui viendra à échéance au cours de l'année. «À mes yeux, retraite ne signifie pas ne rien faire, mais plutôt faire ce que j'aime vraiment... sans être payé!»

Paul Brent est journaliste et rédacteur à Toronto.

Élargissez votre réseau professionnel en ligne

# CONNEXIONCA

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

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





# La recherche en fiscalité au bout des doigts



**Emportez tous vos ouvrages de référence en fiscalité partout grâce à notre nouveau format livre électronique.**

Consultez facilement les ouvrages de fiscalité les plus populaires d'Ernst & Young sur lecteur électronique, ordinateur, téléphone intelligent ou tablette.

Pour en savoir plus, visitez [boutiqueCA.ca/livresfiscalite](http://boutiqueCA.ca/livresfiscalite)

Les documents financiers en offrent trop et pas assez.

Mais gare au langage obscur : il veut souvent  
cacher une mauvaise performance Par John Lorinc

# L'INFOBÉSITÉ FINANCIÈRE

**Robert Floyd consacre beaucoup** de temps à examiner les documents d'information. Opérateur de marché et président de Birch Leaf Investments, de Mississauga (Ontario), il est très critique à l'égard de l'information contenue dans la montagne de rapports trimestriels, de rapports annuels et de circulaires de sollicitation de procurations qui aboutissent sur son bureau.

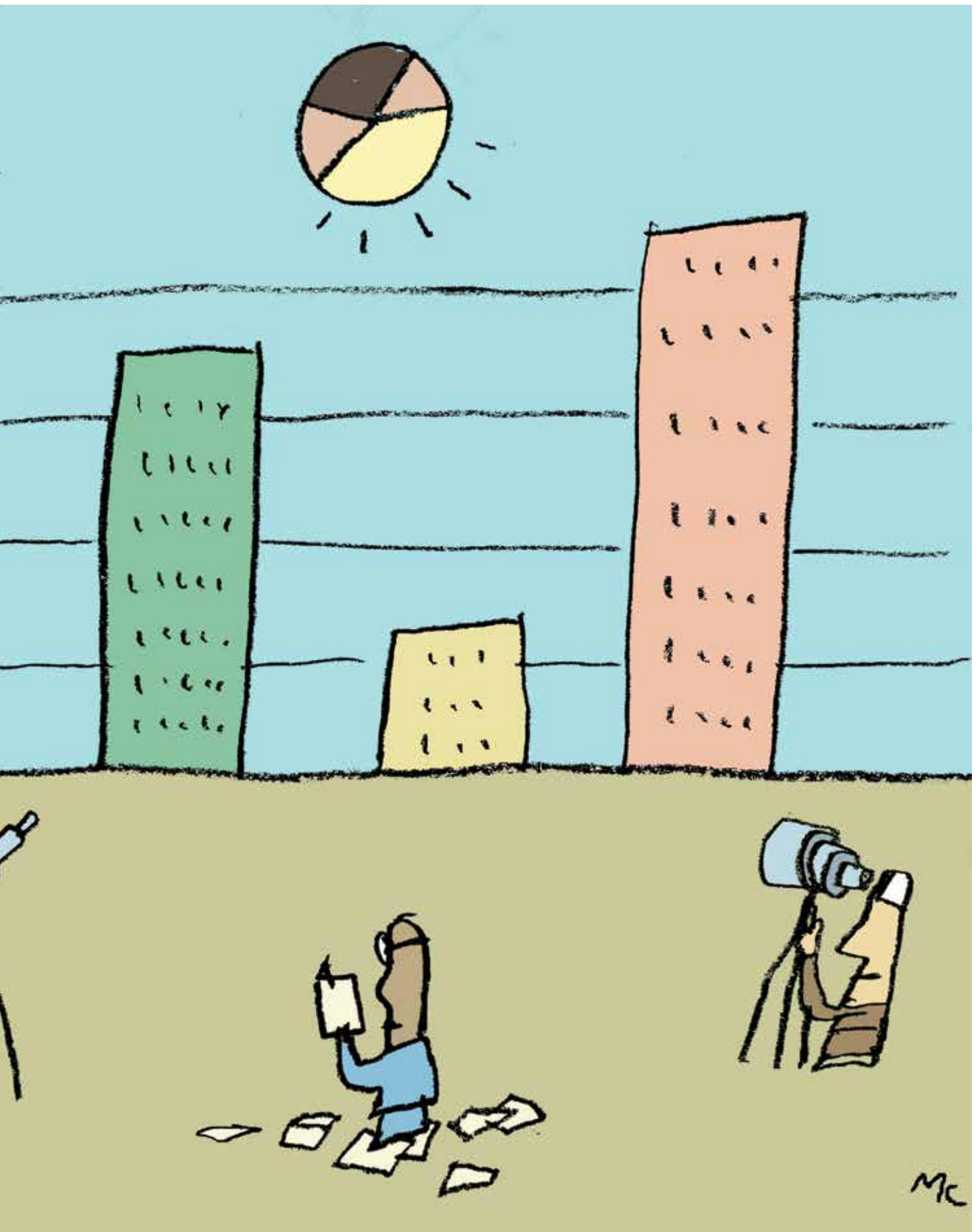
Il ne s'intéresse pas à l'exposé complaisant sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et saute souvent la partie stéréotypée du rapport de gestion et les

descriptions techniques exagérément détaillées de lignes de produits secondaires, typiques des rapports annuels de Nortel. «J'ai l'habitude de passer directement aux chiffres, confesse l'analyste financier agréé, puis je reviens en arrière pour les mettre en contexte.»

Il arrive que même les chiffres audités irritent parfois, quand la société n'indique pas clairement les taux de change utilisés ou les hypothèses qui conduisent aux mesures financières clés, et qui permettraient à Robert Floyd de la comparer

illustration : MIKE CONSTABLE





à ses rivales. «Pour qu'on puisse les comparer, il faut que les entreprises utilisent des normes comptables semblables, dit-il. Lorsqu'on examine un élément, il importe de savoir comment le montant a été déterminé.»

### Complet mais complexe

Depuis la crise du crédit de 2008, de nombreux investisseurs suivent nerveusement les soubresauts des marchés financiers qui connaissent d'incessants cycles de crêtes et de creux. Effrayés par l'économie américaine comateuse et le chaos de la dette dans la zone euro, ils ont plus que jamais besoin d'une information concise et compréhensible. Or, avec la décennie de réformes post-Enron et la transition aux IFRS, il semble que l'information se complexifie plutôt, malgré les efforts de la SEC et des autres autorités de réglementation pour favoriser une information plus claire.

Les grands actionnaires institutionnels expriment leurs préoccupations. En août 2010, la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises a tiré un coup de semonce, demandant aux émetteurs de préparer des états financiers plus simples, soit de faire la distinction entre information auditée et non auditée, d'améliorer l'information sur les dépenses en immobilisations en expliquant plus clairement le lien avec les activités principales de la société, et de fournir une information exhaustive sur les opérations entre parties liées et autres conflits d'intérêts. «Des informations claires et simples permettent une communication efficace qui se traduira par une meilleure concordance entre les intérêts des actionnaires et ceux du conseil et de la direction», a précisé le groupe.

D'autres observateurs partagent les frustrations de la Coalition. «La comptabilité devient de plus en plus compliquée», dit Karim Jamal, CA, président du département de la comptabilité de l'école de commerce de l'Université de l'Alberta et responsable de la rubrique Formation de *CAmagazine*. «Les autorités de réglementation craignent que l'utilisateur moyen ne puisse lire ces notes», ajoute-t-il. De plus, les IFRS pourraient accroître de 50 % à 60 % la longueur des notes.

### Le difficile équilibre entre transparence et pertinence

Cette situation pose un problème épineux. Les économistes affirment depuis longtemps que la transparence favorise une répartition efficiente des ressources dans les marchés financiers mondiaux. Or, dans l'après-Enron, les autorités de réglementation et les conseils des normes comptables ont-ils involontairement créé l'effet contraire en exigeant davantage d'informations de meilleure qualité?

Réduite à sa plus simple expression, l'information financière est un compte rendu. Quelle a été la performance de l'entreprise pendant une période donnée? Que nous permet de déduire le compte rendu au sujet de l'avenir de la société? Toutefois, comme le bassin d'utilisateurs est très diversifié, les besoins et les intérêts varient considérablement. Certains investisseurs se concentrent sur les mesures des flux de trésorerie, et d'autres s'intéressent au détail des notes ou aux descriptions des lignes de produits. Par ailleurs, il y a des limites à ce que peuvent faire les entreprises pour éviter les interprétations erronées.

Comme tout récit, ces comptes rendus d'entreprises peuvent être plus ou moins palpitants. Karim Jamal explique que certains rédigent bien, d'autres pas. Il n'est pas facile de bien communiquer.

Plus tôt cette année, le Financial Reporting Council (FRC) du Royaume-Uni a laissé transpirer les préoccupations qui couvaient quant à l'utilité de l'information financière dans un rapport accablant sur le fouillis d'informations dans les rapports annuels, trimestriels et autres documents d'information. Dans le rapport *Cutting clutter – Combatting clutter in annual reports*, préparé par le

## «Le fouillis d'informations mine l'utilité des rapports et des comptes annuels en masquant l'information importante et en empêchant une compréhension juste de l'entreprise.»

Financial Reporting Review Panel et le Accounting Standards Board, les auteurs ne mâchaient pas leurs mots au sujet du dilemme qui se pose à de nombreux investisseurs : «Le fouillis d'informations mine l'utilité des rapports et des comptes annuels en masquant l'information importante et en empêchant une compréhension juste de l'entreprise et des problèmes auxquels elle fait face.» Selon le rapport, le fouillis est une information contenant force détails, mais qui ne révèle pas grand-chose de la performance d'une entreprise.

Le rapport désigne aussi les détails négligeables qui nuisent à l'interprétation de l'information clé et les passages standards qui encombreront beaucoup de documents d'information. «Les informations négligeables sont très fréquentes, comme les notes détaillées afférentes à des éléments de montant peu élevé comme c'est souvent le cas pour les paiements fondés sur des actions. Cependant, les rapports contiennent aussi des informations narratives qui ne changent guère d'une année à l'autre. Ce sont les changements qui peuvent être éclairants, mais il est souvent difficile de les repérer.»

Le FRC accuse aussi la dynamique complexe, familière à quiconque s'intéresse aux sociétés cotées. Craignant les poursuites des actionnaires et l'attention des autorités de réglementation, certains émetteurs et leurs conseillers juridiques privilégient la prudence et, partant, une information excessive. Les auditeurs, quant à eux, ont tendance à «cocher la liste de contrôle» en matière de conformité. «Tous ceux qui prennent part au processus du rapport annuel sont influencés par le comportement des autres, et font obstacle à une diminution de la pléthore d'informations», signale le rapport.

Au Canada, l'adoption des IFRS l'an dernier a accentué l'impression de confusion, alors que les entreprises rapprochent les informations financières historiques des retraitements ou des reprises des calculs découlant de l'adoption des nouvelles normes.

Le rédacteur de la rubrique Streetwise du *Globe and Mail*, Boyd Erman, croit que les investisseurs s'adaptent et reconnaissent l'importance des normes internationales pour les entreprises qui livrent concurrence dans un marché mondial. «C'est la vie, écrit-il. C'est embêtant de devoir apprendre de nouvelles règles, et alors?»

Les organismes de normalisation comptable ont aussi cherché à définir le «caractère négligeable» et à permettre aux émetteurs d'exclure les informations exigées par les IFRS qui ne concernent pas directement la performance de l'entreprise. Cependant, les attentes et les besoins des investisseurs varient énormément et la





pertinence est une notion subjective. Robert Floyd cite l'exemple des données sur les carottes de forage fournies par les sociétés minières, que les analystes de ce secteur adorent.

Par ailleurs, Nortel était célèbre pour ses rapports financiers pleins de détails superflus sur des lignes de produits peu importantes dont la réussite ou l'échec n'allait pas vraiment influencer la performance globale de l'entreprise. Les sociétés de biotechnologies et autres entreprises de recherche et développement en démarrage tendent aussi à fournir des renseignements très détaillés sur la commercialisation, présentant souvent des développements mineurs, comme une nouvelle pharmacothérapie qui franchit lentement les processus d'approbation réglementaires. Parfois, ces informations visent à donner l'impression que l'entreprise est plus importante qu'elle ne l'est réellement. Investisseur professionnel possédant des connaissances moins spécialisées, Robert Floyd préfère que la direction présente plutôt cette information avec l'analyse des répercussions des constatations préliminaires ou des nouveaux produits.

Lorsqu'on lui parle d'informations exagérément détaillées, l'analyste Craig Geoffrey, chargé de cours à l'Université de Waterloo qui a géré un petit fonds spéculatif, revoit les circulaires de sollicitation de procurations et les informations sur la gouvernance.

La question de la rémunération des cadres est devenue un sujet délicat, en particulier pour les entreprises qui ont une piètre performance et qui continuent de verser des primes élevées. Malgré l'hypermédiatisation des rémunérations exagérées de chefs de la direction, M. Geoffrey n'est pas convaincu que cette information l'aide à prendre des décisions : «Je ne suis pas certain que les investisseurs se préoccupent des détails de la rémunération des dirigeants.»

D'autres ne sont pas de cet avis. Robert Floyd examine, sans y consacrer trop de temps, les notes sur l'attribution d'options. «Il faut que la rémunération soit juste, mais pas monumentale, croit-il. Est-ce important? Certainement. Je veux savoir si le chef de la direction ou d'autres dirigeants sont en train de dépouiller l'entreprise.» Selon Karim Jamal, les dirigeants pourraient présenter une information plus transparente, mais ce n'est pas ce qu'ils veulent.

### Séparer le bon grain de l'ivraie

Mike Lyons, directeur de l'investissement chez Lyons Asset Management à Oakville (Ontario), croit que le problème ne réside pas tant dans le fouillis d'informations que dans la fiabilité et la

précision. Ce comptable et analyste financier agréé se concentre sur les flux de trésorerie, les créances, les stocks et les passifs, et les dividendes, et il veut surtout savoir ce que l'entreprise génère.

Il croit que la colonne «actif» du bilan de nombreuses sociétés cotées est plus problématique parce que les chiffres reposent surtout sur des estimations comptables et des valeurs estimatives. «Je suis CA, dit-il. Je veux savoir quelle part d'estimations comportent certains chiffres des états financiers.» Lorsqu'il évalue une entreprise pour connaître son potentiel, il ne prend pas au pied de la lettre la valeur du goodwill, des terrains et du matériel parce que la valeur réelle de ces actifs ne devient évidente que lorsque la société tente de les vendre. «On entre ici dans le débat sur la fausse précision.»

Le rapport type de l'auditeur suscite également des doutes, même si les auditeurs peuvent maintenant être tenus responsables de leurs jugements. Les investisseurs interviewés pour cet article ont admis qu'ils aimeraient que les auditeurs externes soient à l'affût de la fraude et d'autres formes de mauvaise gestion délibérée plutôt que de se contenter de confirmer des chiffres. Craig Geoffrey considère que les investisseurs moins avertis risquent de surestimer l'audit parce qu'ils ne comprennent pas les limites de l'échantillonnage.

La quantification de la performance de l'entreprise sur le plan environnemental et social, que l'on tend à exiger ces dernières années, reçoit aussi des notes peu flatteuses. Le terrible déversement de pétrole de BP dans le golfe du Mexique a montré que les désastres environnementaux peuvent avoir de graves conséquences financières, et une évaluation du risque est cruciale pour les investisseurs.

Dans son rapport annuel de 2010, BP indique qu'elle s'apprête à payer 30 milliards \$ US en compensation aux victimes de cette catastrophe. Il est difficile de dire si les actionnaires de BP comprennent l'ampleur du risque auquel ils ont été exposés. Malgré tout, certains investisseurs voient l'information sur la durabilité et la RSE comme un moyen, pour une entreprise ayant une piètre performance à cet égard, de montrer qu'elle s'efforce d'être une entreprise socialement responsable. Ils croient que cette information n'est pas pertinente dans le cadre d'une prise de décision rationnelle. Une attitude qui semble prévaloir chez les journalistes d'affaires.

John Daly, rédacteur au *Globe and Mail*, soutient que ce type d'informations sert à distraire l'attention. Selon lui, les journalistes vont immédiatement vers l'information factuelle contenue dans le formulaire 10-K. Boyd Erman, aussi du *Globe and Mail*, est d'accord. «Ce qui m'intéresse personnellement, ce sont l'état des flux de trésorerie et les ratios financiers», dit-il, ajoutant que la RSE n'est jamais abordée lorsqu'il s'adresse aux analystes et investisseurs. D'autres avancent que la responsabilité sociale n'est pas prise en compte pour une autre raison : les entreprises canadiennes ne sont pas tenues de communiquer l'information importante sur la fraude et les autres méfaits internes qui ont une incidence sur le résultat net.

Duff Conacher, directeur fondateur de Democracy Watch, citant des sondages de KPMG sur la fraude, explique que la SEC force les sociétés cotées à révéler les incidents susceptibles d'affecter la performance, comme la fraude d'entreprise. «Les investisseurs auraient moins tendance à investir dans ces entreprises», précise-t-il.

Le risque associé aux désastres environnementaux et à la fraude n'est pas le seul type de risque dont l'information financière ne rend pas bien compte. Selon M. Geoffrey, les entreprises comme les banques ou les géants des télécommunications n'abordent pas franchement le risque réglementaire dans leurs documents d'in-

## LES ANALYSTES DES FAUX-FUYANTS

Y a-t-il un lien entre la clarté de l'information et la performance financière?

Feng Li, professeur agrégé de comptabilité de la chaire Ernst & Young à l'école de commerce Ross de l'Université du Michigan a appliqué des méthodes d'analyse linguistique à des dizaines de milliers de documents d'information pour apprécier leur compréhensibilité afin de déterminer s'il existe un lien entre la compréhensibilité d'un rapport annuel et la performance future. «Si la compréhensibilité de l'information est utilisée stratégiquement par les dirigeants pour dissimuler des informations négatives, il devrait y avoir un lien entre performance et compréhensibilité», disait-il dans un document de travail daté de 2006.

Il a ainsi analysé la longueur des phrases et le choix des mots pour constater que les entreprises qui ont de piètres résultats tendent à présenter des rapports annuels plus difficiles à comprendre. Il a découvert un lien semblable entre la compréhensibilité et la constance de la performance au fil du temps. Dans une autre étude de l'Université du Michigan l'an dernier, Feng Li et deux collègues ont découvert que les entreprises dont les formulaires 10-K étaient les moins compréhensibles faisaient l'objet de prévisions moins exactes de la part des analyses et d'une dispersion accrue des actions.

Son analyse montre aussi qu'il est possible que les dirigeants des entreprises dont la performance est mauvaise présentent une information délibérément plus opaque pour hausser le coût de l'analyse et protéger ainsi le cours de l'action. À l'inverse, les entreprises qui connaissent une solide performance ont intérêt à communiquer une information claire pour indiquer aux investisseurs qu'ils peuvent avoir confiance. «La SEC s'inquiète peut-

être du jargon juridique, mais les investisseurs devraient sans doute porter davantage d'attention aux faux-fuyants de la direction», lit-on dans le document de travail. Karim Jamal ajoute : «Quand une entreprise farcit ses rapports de termes juridiques incompréhensibles, on pourrait déduire qu'elle fait preuve de prudence et qu'elle évite de donner l'information.»

Alastair Lawrence, professeur adjoint à l'école de commerce Haas de l'Université de Californie, Berkeley, s'est aussi intéressé à ce lien lorsqu'il effectuait sa thèse de doctorat à l'Université de Toronto sur la question de savoir si les particuliers investissent davantage dans les entreprises qui communiquent de l'information adéquate. S'appuyant sur des données sur le courtage à escompte, il a constaté que les particuliers et les institutions préfèrent acheter les actions d'entreprises qui produisent une «information lisible, concise et informative». Cette tendance est d'ailleurs plus forte chez les particuliers que chez les institutions. C'est la première étude qui établit un lien entre les investissements et rendements de particuliers et la qualité de l'information financière.

«Pour ce qui est de l'efficacité des marchés financiers, explique Alistair Lawrence, les personnes qui ne comprennent pas l'information sont désavantagées.» Bien qu'il ait fondé sa recherche sur des données qui datent de 1990, la question de la compréhensibilité de l'information est, selon lui, encore plus pertinente aujourd'hui. «La vraie question est la suivante : quelle est l'information idéale pour tous les investisseurs? »

—JL

formation. Il en veut pour preuve la Bank of America, en sérieuse difficulté. On réclame à cet important créancier des milliards de dollars en dommages-intérêts et des explications sur ses pratiques en matière de saisie immobilière. Fin août 2011, Warren Buffett a misé 5 milliards \$ sur l'entreprise. Quelques jours plus tard, la Federal Housing Finance Agency a intenté une énième poursuite contre BofA, pour avoir induit en erreur des organisations de crédit publiques quant à la qualité des prêts qu'elle avait accordés.

Craig Geoffrey dit aussi que l'information fournie par la plupart des banques n'aborde pas l'incidence des nouvelles règles bancaires internationales sur leurs activités ainsi que les mesures clés comme les ratios de liquidité. «Elles ne fournissent que l'information minimale obligatoire. Pourtant, si elles sont exposées à un risque réglementaire important, ce fait devrait être mentionné et lié au bilan.»

### Avantages et inconvénients de l'information abondante

Cependant, la tendance à fournir davantage de détails dans les notes permet aux investisseurs d'évaluer, par exemple, le risque de change et son incidence sur les fluctuations des marchandises, ou les passifs éventuels tels que la valeur d'un contrat de location à long terme d'une immobilisation de production.

Comme le souligne Craig Geoffrey, si une entreprise décide de modifier ses méthodes de production, ce contrat peut devenir un boulet financier.

Les analystes et les investisseurs avertis apprécient aussi que les notes comprennent des données brutes et des explications sur la détermination de certaines valeurs, de sorte qu'il est possible de vérifier les calculs. «La plupart des gens ne se donnent pas la peine de décortiquer des données comptables créatives et les entreprises arrivent ainsi à s'en tirer», explique Partha Mohanram, boursier CGA-Ontario et professeur agrégé de comptabilité générale à l'école de commerce Rotman de l'Université de Toronto. «On peut donc blâmer les investisseurs de ne pas avoir fait leurs devoirs.»

Pourtant, malgré la foule d'informations supplémentaires fournies dans les rapports financiers et le passage aux IFRS, certaines données ne figurent pas toujours dans les documents d'information. Ainsi, certaines entreprises présentent des données sectorielles sur le marché, d'autres pas, et beaucoup communiquent ces informations dans leurs réponses lors des conférences téléphoniques trimestrielles avec les analystes et la presse financière.

Craig Geoffrey a écouté récemment une conférence téléphonique organisée par Alcoa. Les dirigeants ont parlé de leurs activités en Russie et en Amérique du Sud, offrant des informations qui ne figuraient pas dans les documents financiers. «C'est le genre d'informations que les investisseurs aimeraient avoir», affirme-t-il.

Certaines grandes entreprises présentent les enregistrements ou transcriptions de ces conférences sur leur site Web. M. Geoffrey est d'avis que les transcriptions devraient se trouver dans SEDAR.



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

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

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

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

**CA**   
Comptables agréés  
du Canada

**Work**  **Life**

Mike Lyons fait toutefois remarquer qu'en ce qui concerne les données sectorielles, la constance dans le temps peut poser un problème pour les investisseurs recherchant une information fiable.

John Daly rapporte un fait révélateur au sujet d'un article récent sur Barrick Gold. Le *ROB Magazine* du *Globe and Mail* avait enquêté sur certains problèmes à l'une des mines que l'entreprise exploitait en Afrique. Le journal voulait savoir combien cette mine générait, ce qui s'est avéré très ardu. «C'est pourtant une question simple : quelle est la rentabilité de cette mine? La réponse a été difficile à trouver malgré la foule de détails que contenaient les rapports.»

Selon M. Daly, les minières remplissent leurs documents d'information de données techniques destinées aux analystes et aux géologues. «Cette information peut être incompréhensible pour le lecteur ordinaire», explique-t-il, ajoutant que les entreprises mettent souvent, au premier plan, des mesures différentes des résultats pour indiquer la rentabilité. Certaines se concentrent sur le BAIIA et d'autres, comme les sociétés point-coms, sur les résultats d'exploitation. Boyd Erman ajoute que certaines entreprises comme la Banque TD utilisent des mesures non standards comme le rendement du capital investi. «Les entreprises imaginent toujours des mesures les montrant sous le jour le plus favorable.»

La difficulté de comparer des organisations qui s'appuient sur des mesures comptables différentes ou originales n'est parfois pas seulement un problème mathématique. «Les entreprises recourent souvent à la complexité pour noyer le poisson», raconte John Daly. Pour sa part, Karim Jamal considère que la complexité accrue de l'information divise les investisseurs en deux grands groupes : ceux qui peuvent comprendre toute l'information, et les autres. Les informations pointues forcent certains investisseurs à se fier davantage aux analystes et aux grands fonds institutionnels. Les entreprises de recherche et les fonds récupèrent ainsi leur investissement par des analystes qui possèdent les compétences nécessaires pour déchiffrer les notes et refaire les calculs. Cependant, les investisseurs moins avertis tendent à s'en tenir aux entreprises dont les rapports financiers sont simples. «Cette division pose un dilemme aux autorités de réglementation, dit M. Jamal. Sur le plan réglementaire, protègent-elles le petit investisseur et l'intégrité du marché?»

#### Pistes de solutions

Dans son rapport, le FRC propose quelques solutions pour les entreprises qui veulent clarifier leur information. Au début de la préparation du rapport annuel, les responsables des relations avec les investisseurs devraient s'efforcer de répondre à quelques questions fondamentales : Quels sont les objectifs généraux, le ton à donner et les secteurs à privilégier? Y a-t-il consensus sur ce qui importe et sur la façon de réduire la pléthore d'informations négligeables ou les passages standards? Qui vérifiera que le rapport annuel respecte ces objectifs? Quels sont les plans pour une communication plus efficace?

Le FRC recommande aussi que les hauts dirigeants surveillent continuellement l'élaboration du rapport en se souciant de réduire les répétitions et de doser les explications sur les facteurs de risque selon leur importance par rapport à la santé globale de l'entreprise.

Ces changements rendront-ils la tâche plus facile et plus sûre pour les petits investisseurs? Tous ne sont pas convaincus par les arguments du FRC. «Le problème ne réside pas dans une information trop ou pas assez abondante, soutient Partha Mohanran, sceptique, mais plutôt dans le fait que l'on n'utilise pas correctement l'information. De nombreuses recherches montrent que les utilisateurs ne tiennent pas compte de l'information contenue dans les notes.» Boyd Erman soutient de son côté que les investisseurs apprennent à circuler dans le labyrinthe d'informations des sociétés cotées.

Selon Karim Jamal, tout dépend de la culture d'entreprise de la société et de son désir d'être aussi franche et ouverte que possible. Malgré les efforts persuasifs des autorités de réglementation et d'organismes comme l'ICCA, qui remettent des prix annuellement aux émetteurs produisant les meilleurs rapports financiers, la compréhensibilité des documents d'information ne s'améliorera pas de sitôt. Après tout, les entreprises ont souvent des histoires compliquées et désagréables à raconter.

Aux yeux de Partha Mohanram, nous aimerions tous que la vie puisse se transposer dans une feuille Excel, mais c'est impossible, car chaque entreprise est différente.

John Lorinc est rédacteur à Toronto.

**VOUS  
COMPTEZ  
ACHETER,  
VENDRE OU  
FUSIONNER?**

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

Jonction cabinets CA est géré par les Services aux membres de l'ICCA.

**Pour en savoir plus, visitez  
[www.jonctioncabinetsca.com](http://www.jonctioncabinetsca.com)**

**Jonction cabinets CA**

**CA** L'Institut Canadien  
des Comptables Agréés



# Le Programme d'économies des membres CA

COMPTABLES  
**intuit**

## Intuit

Économisez 25 \$ à l'achat du logiciel ImpôtRapide 20 et 70% sur le logiciel QuickBooks en adhérant au Programme ConseillersPro QuickBooks.



## Hyundai

Prix exclusif sur la berline Genesis, Equus et Veracruz de Hyundai. Jusqu'à 5000 \$ en réduction de prix, combiné avec nos excellentes offres d'incitatifs au détail!

**porter**

## Porter Airlines

Économisez 10% sur tous les tarifs applicables dans les catégories Flexible et Liberté.



## Hertz

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



## VIA Rail

Économisez 10 % sur le prix des billets de classe Affaires ou Économie achetés sur le site Web de VIA Rail, par téléphone ou à un comptoir de VIA Rail.



## Tempo

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



## FedEx

Économisez jusqu'à 35 % sur vos frais de livraison avec FedEx Express<sup>MD</sup>.



## The Utility Company

Économisez jusqu'à 50 % grâce à la gestion virtuelle de vos technologies de l'information.

Pour  
les  
PME



## Cisco Systems

Économisez jusqu'à 10 %\* sur les produits Cisco pour petites entreprises



## Wiley

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

Pour bénéficier de ces offres et des autres offres du programme, dont celles de CA Recherche Plus, InterCall, Pitney Bowes et Starwood Hotels & Resorts, allez à [www.economiesmembres.ca](http://www.economiesmembres.ca).

**CA**  Comptables agréés  
du Canada

## «L'encouragement» qui compte

Parmi tous les encouragements gouvernementaux, l'entreprise doit bien peser coûts et avantages

La gamme des encouragements gouvernementaux est vaste et comprend notamment des crédits d'impôt, des subventions ainsi que des prêts et remises aux paliers fédéral, provincial et municipal.

Il est donc difficile de déterminer quels encouragements ajoutent de la valeur à l'entreprise et s'il vaut la peine, pour les obtenir, de monopoliser du temps précieux qui serait normalement consacré à l'exploitation de l'entreprise.

Les encouragements gouvernementaux peuvent être classés en deux grandes catégories : crédits d'impôt et fonds discrétionnaires. Pour obtenir les premiers, définis dans la législation fiscale, le contribuable doit respecter les critères prévus. Le régime fiscal prévoit à cet égard des recours particuliers en cas de différend avec l'Administration.

En revanche, les fonds discrétionnaires sont distribués selon la compatibilité du projet et du demandeur en rapport avec l'objet du fonds, le tout à la discrétion du ministère

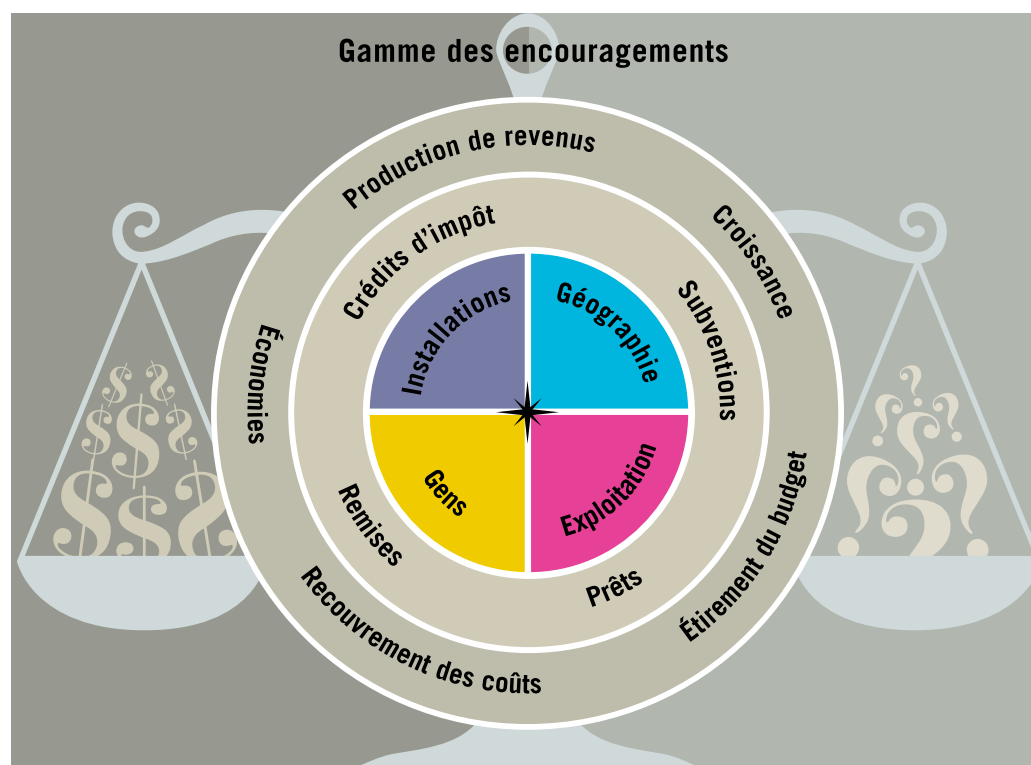
concerné. Le particulier dont la demande de financement a été refusée n'a généralement aucun recours direct une fois que la décision est arrêtée.

### Primauté à la R-D

Au Canada, les paliers de gouvernement offrent des encouragements, surtout pour créer des emplois et favoriser des changements de comportements dans des secteurs donnés.

Le programme de crédit d'impôt à la RS&DE visant à encourager les dépenses en R-D est l'un des plus importants au pays. Il a récemment été examiné par un groupe d'experts sur le soutien à l'innovation au Canada, ce qui a mené au rapport Jenkins.

Le groupe a examiné le financement de 5 milliards de dollars affecté annuellement à la R-D par le fédéral et administré par 17 ministères et agences. Il a formulé six recommandations pour simplifier un système perçu comme confus et complexe. Ce financement étant une priorité nationale pour le groupe d'experts et pour le gouvernement



BAIBA BLACK

fédéral, on ne suggère pas de l'augmenter ni de le réduire. On recommande plutôt un financement direct différent de l'approche actuelle fondée sur les crédits d'impôt.

L'environnement pour les PME «privées» sous contrôle canadien risque donc de changer considérablement, ce qui devrait susciter de vifs débats. De plus, la recommandation de créer un nouveau Conseil sur la recherche et l'innovation industrielles devra être examinée plus avant afin d'éviter toute possibilité de dédoublements (voir le rapport à <http://examen-rd.ca>).

### Objectifs et règles des programmes publics

Les programmes publics visent souvent à changer des comportements, en ciblant notamment l'élaboration de produits de médias numériques interactifs, l'embauche d'apprentis et la réduction de la consommation énergétique.

De nombreuses provinces offrent une forme de crédit d'impôt remboursable lié à la création et à la production de ces produits. L'administration, l'interprétation et la législation varient selon les provinces, mais on trouve certains points communs.

Les produits doivent être axés sur l'information, l'éducation et le divertissement et non sur la promotion de la société ou de ses produits. Il s'agit de produits interactifs combinant texte, son et images (fixes et animées). Cependant, ce sont les taux du crédit d'impôt (voir le tableau ci-dessous) qu'offrent de nombreuses provinces qui sont particulièrement intéressants. Les variations dans l'enveloppe des dépenses admissibles sont également intéressantes.

La création de produits ne se limite pas à la conception et à l'essai de logiciels et de matériel, et peut couvrir des activités comme la conception graphique, l'élaboration de scénarios-maquettes et la création de contenu. On parle souvent, dans les divers textes législatifs, des coûts «directement attribuables», comme la main-d'œuvre salariée et les sous-traitants.

Les sociétés qui conçoivent des jeux et des logiciels d'apprentissage en ligne représentent la clientèle naturelle visée par ces crédits d'impôt. Des produits sont cependant admissibles dans des secteurs comme la fabrication, les institutions financières, l'aérospatiale, la défense et les médias. Le fait de comprendre les subtilités des règles ouvre des possibilités auxquelles on ne s'attendrait généralement pas dans le domaine des produits médias numériques interactifs.

### Formation en apprentissage

Des crédits d'impôts fédéraux non remboursables et provinciaux remboursables (Québec, Ontario, Manitoba et Colombie-Britannique) sont disponibles pour l'emploi d'apprentis qualifiés. Le terme «apprenti», non défini dans les lois fédérale ou provinciales applicables, s'entend généralement d'une personne qui

fait son apprentissage formel en milieu de travail. Les sociétés qui offrent un apprentissage sur place dans le cadre de programmes reconnus ont donc droit à ces crédits d'impôt.

Les plombiers, les électriciens et les mécaniciens sont des exemples traditionnels d'apprentis. Une fois leur formation terminée et l'examen interprovincial réussi, ils sont considérés comme des apprentis dans un métier désigné selon le programme fédéral Sceau rouge et sont généralement autorisés à travailler dans la plupart des provinces. La liste des programmes du Sceau rouge est longue.

## Au Canada, les paliers de gouvernement offrent des encouragements, surtout pour créer des emplois et favoriser des changements de comportements.

Notons que les provinces mentionnées ci-dessus offrent des crédits d'impôt remboursables pour leurs propres programmes d'apprentissage, dont certains couvrent les apprentis dans un métier désigné Sceau rouge. Certaines provinces offrent des crédits d'impôt pour d'autres programmes d'apprentissage dans le but de stimuler l'emploi. On trouvera, au tableau de la page 38, un aperçu des crédits d'impôt disponibles en ce qui a trait aux apprentis salariés qualifiés.

La liste des apprentis qualifiés varie selon les provinces. Les sociétés ne sont pas toujours conscientes qu'elles emploient des apprentis qualifiés et elles oublient souvent de demander les crédits d'impôt.

Taux de crédits d'impôt provinciaux		
Province	Taux du crédit d'impôt	Particularités
Île-du-Prince-Édouard	35 %	Encouragement général pour le développement des TI, et non exclusivement de produits médias numériques interactifs
Nouvelle-Écosse	Jusqu'à 50 %	Achèvement du produit dans les trois ans
Québec	26,25 % à 37,5 %	Mise au point obligatoire du produit principalement au Québec
Ontario	40 %	Mise au point obligatoire du produit principalement en Ontario
Manitoba	40 %	Approbation préalable du produit obligatoire (remboursement maximum de 500 000 \$)
Colombie-Britannique	17,5 %	La société admissible doit tirer son revenu principalement de produits médias numériques interactifs

## Réduire la consommation énergétique

Les encouragements à ce chapitre prennent souvent la forme de remises de la part des divers fournisseurs d'électricité au pays.

La plupart des provinces offrent certaines remises aux consommateurs d'énergie qui parviennent à réduire leur consommation générale. Les encouragements sont liés à l'amélioration de la consommation énergétique : plus elle diminue, plus l'encouragement est élevé.

Certains encouragements reposent sur l'amélioration de l'efficacité de l'enveloppe du bâtiment (en sus d'un modèle); d'autres, sur une efficacité accrue du matériel et des immobilisations (éclairage écoénergétique, systèmes de chauffage, ventilation et conditionnement d'air [CVCA] à haut rendement). Le montant de l'encouragement dépend de la province et des économies réalisées, et les sociétés peuvent récupérer entre 15 % et 50 % de leurs coûts.

En pratique, de tels encouragements sont discrétionnaires et exigent des approbations préalables, car on veut favoriser des choix qui débouchent sur la conservation de l'énergie. Or, de tels choix n'ont plus à être encouragés si le bâtiment est déjà construit et le matériel écoénergétique déjà installé.

Certaines provinces offrent aussi des encouragements visant la réduction de la consommation de gaz sans exiger d'approbation préalable. Ces encouragements peuvent reposer sur l'amélioration de l'efficacité de l'enveloppe du bâtiment ou être liés à des biens d'équipement qui consomment moins de gaz naturel.

## Encouragements ou détournements?

Les encouragements publics peuvent être importants et aider une société à respecter son plan d'exploitation et son objectif opérationnel. Mais ils peuvent aussi détourner des ressources critiques de l'entreprise qui, devant des sources de fonds publics en apparence illimitées, consacreront beaucoup de temps à préparer les demandes d'aide. Il est donc important d'identifier les encouragements significatifs pour l'entreprise et d'élaborer un plan pour les obtenir.

En outre, il peut s'écouler beaucoup de temps entre la demande et la réception des fonds. Très souvent, le calendrier de distribution des fonds est variable. Il devient alors difficile de budgétiser les rentrées de fonds.

La compétition pour les fonds discrétionnaires est féroce. Elle peut opposer PME et grandes entreprises, instituts de recherche ou institutions publiques. Les gouvernements fondent leurs décisions de financement sur le potentiel de la demande et la documentation à l'appui, en insistant sur la qualité du dossier et les risques connexes. Les décisions doivent respecter l'objet et l'esprit du financement. Il n'y a généralement aucun recours disponible, une fois la décision arrêtée.

Les encouragements fiscaux exigent aussi temps et connaissances de la part des demandeurs. Même si le projet est conforme

## Crédits d'impôt pour programmes d'apprentissage

Administration	Crédit d'impôt	Échéance de production
Fédéral	10 % du salaire à hauteur de 2 000 \$ non remboursables par apprenti qualifié par année pour les deux premières années d'apprentissage	18 mois après la fin de l'année d'imposition
Ontario	35 % à 45 % du salaire à hauteur de 10 000 \$ entièrement remboursables par apprenti qualifié par année; maximum de quatre ans	Délais de prescription applicables
Québec	30 % du salaire à hauteur de 11 700 \$ entièrement remboursables par apprenti qualifié par année	18 mois après la fin de l'année d'imposition
Colombie-Britannique	10 % à 20 % du salaire à hauteur de 4 000 \$ entièrement remboursables par apprenti qualifié par année; maximum de quatre ans	30 mois après la fin de l'année d'imposition
Manitoba	5 % du salaire à hauteur de 2 500 \$ entièrement remboursables par personne de métier qualifiée par année	Délais de prescription applicables

aux règles prévues dans la loi, des interprétations subjectives ou le manque de pièces justificatives peuvent le faire dérailler.

Le cumul des encouragements gouvernementaux représente un aspect important de toute planification. Le financement discrétionnaire total disponible pour un projet donné est habituellement limité, mais ces limites ne visent généralement pas les crédits d'impôts, de sorte qu'on peut planifier de façon à réduire l'incidence des règles de cumul sur certaines dépenses. Une bonne planification peut permettre d'éviter les nombreuses difficultés qui se posent lors de la recherche des encouragements, de même que lors de la préparation et de la justification des demandes.

Partout dans le monde, les programmes d'encouragement aux entreprises évoluent rapidement au rythme de la grande variété de défis que les gouvernements doivent relever.

Si elles veulent maintenir leur compétitivité économique dans un contexte de mondialisation de plus en plus complexe, les sociétés se doivent de profiter de tous les encouragements disponibles. Ceux qui sont décrits ci-dessus illustrent la nécessité d'évaluer avec soin ce qui est offert et de déterminer sans délai quels sont les encouragements les plus avantageux.

Susan Bishop, associée, est leader du groupe des encouragements fiscaux chez Ernst & Young à Toronto.

Terry Lavineway est chef d'équipe senior au groupe des encouragements fiscaux chez Ernst & Young à Ottawa.

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



# Le programme de stage CA

Une nouvelle façon de former les leaders de demain

*Nos étudiants CA sont enthousiastes et désireux d'apprendre, et leur rendement est supérieur à celui auquel nous nous attendrions normalement à leur niveau.*

*Janice Madon, CA, vice-présidente principale et chef de la vérification - Financière Manuvie*

Un nouveau programme de stage CA permet à votre organisation de former des étudiants CA. Vous pourrez ainsi recruter les étudiants les plus prometteurs, et former des leaders potentiels auxquels vous apprendrez, dans le cadre même de leur stage, les rouages de votre organisation et de votre secteur d'activité.

Déjà réputé pour ses connaissances, son intelligence, ses compétences et son intégrité, le CA parfait pour votre entreprise est celui qui aura appris à bien la connaître.

**Visitez le site [maitredestage.ca](http://maitredestage.ca).**

*Vous verrez comment le nouveau processus d'agrément vous permet de commencer sans plus tarder à investir dans l'avenir de votre organisation.*

## Quand le métier devient dangereux

Le métier de comptable n'est pas le plus dangereux du monde; voici comment s'assurer qu'il le reste

**D**ans l'épisode d'ouverture du célèbre feuilleton télévisé *The Sopranos*, la première victime de la colère de Tony Soprano est un comptable. Lors de l'entretien initial avec Jennifer Melfi, qui deviendra sa psychothérapeute, Tony se remémore un incident brutal qu'il appelle chastelement «prendre un café».

Au volant d'une Lexus 400 toute neuve, il pourchasse un piéton. L'homme d'affaires, au crâne dégarni, est Alex Mahafey, âgé de 44 ans, expert-comptable à la Blue Cross and Blue Shield Association, qui doit sa rencontre avec Tony à une arnaque reposant sur de fausses factures d'assurance maladie.

Joueur compulsif criblé de dettes, Alex a accepté à contrecœur de participer à la fraude, et en vient à devoir une somme considérable. Qui plus est, il a déclaré que Tony n'était pas un vrai dur, ce qui a attisé l'ire de ce dernier.

La Lexus rattrape sa proie qui court à perdre haleine, et fonce dessus. Bilan : le comptable s'en sort avec une fracture ouverte de la jambe. Pendant qu'il se tord de douleur sur le sol, Tony, puis son neveu Christopher, le rouent de coups sous les yeux des passants abasourdis.

Tant au petit qu'au grand écran, les comptables ont rarement l'étoffe de héros. On les présente plutôt comme des chiffres molles ou encore sous les traits de personnages peu scrupuleux qui se servent de leurs connaissances en finance pour aider des escrocs.

C'est d'ailleurs flagrant dans *Le Parrain III*, où un comptable appelé «banquier de Dieu» (d'après le surnom du financier Robert Calvi qui a joué un rôle de premier plan dans une fraude internationale d'envergure) a la bêtise d'essayer de soutirer des centaines de millions de dollars à la famille Corleone. Sitôt devenu le «Parrain», Vincent Corleone ordonne que le comptable soit exécuté et que son corps soit suspendu à un pont. Robert Calvi a connu le même sort à Londres en 1982; il a été retrouvé pendu à une corde nouée à un échafaudage sur le pont Blackfriars.

Les comptables peuvent parfois être les personnages principaux de films. Ainsi, le court métrage *The Accountant*, réalisé en 2001, met en scène un comptable anonyme dont les services ont été retenus par deux frères de la Géorgie profonde afin qu'il les aide à sauver leur ferme menacée de saisie par une banque. Le comptable est représenté comme un solide buveur peu bavard, dont la philosophie est : «Savoir interpréter les chiffres en apprend long sur les allées et venues d'une personne.» Il répète par ailleurs qu'il y a toujours une marge d'erreur de 4,5 %, en plus ou en moins.

Ce comptable propose aux frères plusieurs moyens «efficaces, mais pas toujours très propres» de sauver la propriété : gonfler les stocks, s'amputer un membre pour toucher l'assurance ou incendier la ferme. Il précise toutefois que le chien de la famille doit périr dans l'incendie pour détourner les soupçons des experts en sinistres qui ne pourront douter de l'authenticité du chagrin du propriétaire, personne n'étant assez endurci pour sacrifier un animal domestique. Ce film captivant a obtenu l'Oscar de la meilleure fiction dans sa catégorie en 2002.

La plupart des CA n'exécutent pas de travaux qui pourraient leur valoir d'être pendus à un monument local et ne préconisent pas non plus le meurtre à leurs clients à titre de solution.



## Des CA au cœur de missions périlleuses

Certaines missions peuvent parfois mettre les CA en péril. Le fait qu'un CA doive séjourner dans une ville ou un pays où règnent la violence et la criminalité accroît la dangerosité de sa mission.

Un cabinet de juricomptabilité de Toronto a consacré plus de dix ans à enquêter sur une fraude à Kingston (Jamaïque), l'une des villes les plus dangereuses du monde. Le nombre d'homicides est en nette diminution dans cette petite nation antillaise, mais 1 300 meurtres y ont été recensés en 2006, dont bon nombre dans la capitale.

Les braquages de voitures y sont également courants, le chauffeur et les passagers étant parfois enlevés avec demande de rançon. Selon le *Sunday Observer*, on a dénombré plus de 1 000 enlèvements avec demande de rançon en Jamaïque entre 1999 et 2006. L'équipe de Toronto, qui s'est déplacée plus de 50 fois en Jamaïque, a bénéficié d'une solide protection policière pendant ses séjours et n'a jamais eu d'ennuis. Mais la menace a toujours été palpable, comme en témoigne une machette rouillée rangée sous le siège de la voiture par l'un des chauffeurs attirés. Celui-ci a d'ailleurs dit à ses passagers canadiens : «Si un obstacle comme une voiture arrêtée ou un objet qui brûle obstrue la rue dans laquelle je me suis engagé, je fais demi-tour immédiatement sans poser de question!»

Il y a quelques années, dans une ville d'Asie, un juricomptable torontois s'est retrouvé en fâcheuse posture dans une usine où se trouvait une petite équipe dont il faisait partie et qui enquêtait sur des fraudes de groupes dans plusieurs pays. Lorsque les travailleurs de l'usine ont appris que certains dirigeants locaux étaient soupçonnés de siphonner les bénéfices, ils ont déclenché une émeute. Le juricomptable a vécu des heures terrifiantes avant que la police rétablisse le calme. Craignant qu'on ne le prenne pour un membre de la direction, dès que l'émeute a éclaté, il a enlevé sa veste et sa cravate pour tenter de ressembler le plus possible à un ouvrier.

## Conseils pour se protéger

1) *Déterminer le risque.* Pour un CA en mission à l'étranger, la meilleure façon de se protéger consiste à évaluer dans quel guépier il pourrait tomber, indique Sandy Boucher, enquêteur principal chez Grant Thornton et ancien enquêteur en chef de la Royal Hong Kong Police. «Un risque connu et identifié peut être réduit, dit-il. Quand j'étais policier, j'étais convaincu qu'à moins d'avoir à enfoncer une porte, les enquêteurs couraient moins de risques que les patrouilleurs en uniforme, qui n'ont aucune idée de ce qu'il vont trouver au prochain coin de rue.»

Dans bien des missions, les CA font partie du décor et ne se tiennent pas particulièrement sur leurs gardes, s'imaginant que seuls ceux qui enfoncent les portes ont quelque chose à craindre. Selon un juricomptable qui a fait enquête sur des fraudes dans plusieurs pays émergents, on doit toujours être aux aguets.

Le juricomptable Doug Kalesnikoff et l'ancien enquêteur de la GRC Stewart Kingdon, qui ont travaillé ensemble sur une affaire de fraude d'envergure et collaboré à la commission royale d'enquête qui a suivi à Antigua au début des années 2000, savaient que certains groupes ne voyaient pas d'un bon œil la mise au jour des combines du gouvernement sortant. Une lettre anonyme portant

la mention «Danger» a été livrée au bureau des trois commissaires dirigeant l'enquête. Les noms de MM. Kalesnikoff (maintenant professeur adjoint à l'Université de la Saskatchewan) et Kingdon (qui travaille de nouveau à la GRC) figuraient dans la lettre de menaces.

La lettre indiquait qu'il y aurait des meurtres et que ça se produirait dans le style jamaïcain, en commençant par un cocktail Molotov ou une bombe. L'auteur déclarait qu'il irait jusqu'au bout pour protéger son gouvernement et ajoutait : «Dans la ville d'où je viens en Jamaïque, les gens avides comme Douglas et Stuart doivent être tués.» La menace est restée lettre morte, mais elle était inquiétante.

2) *Rester discret.* Pour réduire les risques liés à une mission potentiellement dangereuse, surtout à l'étranger, M. Boucher conseille la discrétion. «J'en vois qui attirent l'attention dès leur arrivée à l'aéroport, exhibant leurs cartes professionnelles et parlant trop et trop fort.» Ainsi, dans une enquête sur une fraude dans un petit pays, M. Boucher et son équipe ont séjourné dans un petit hôtel, évitant celui où séjournaient la plupart des étrangers.

3) *Vérifier les antécédents.* M. Boucher estime que la vérification des antécédents est essentielle. Dans le cadre d'une enquête sur une fraude de 78 millions \$ fondée sur des alliances, il a découvert que le coupable, le Canadien Salim Danji, blanchissait de l'argent par

**«Si le danger évalué le commande, mieux vaut renoncer que servir de cible!», propose Sandy**

**Boucher. Les CA doivent savoir comment se protéger.**

l'intermédiaire d'un site Internet de pari. Un complément d'enquête a révélé que le propriétaire du site s'était acoquiné avec un criminel aguerré. «Ce propriétaire s'était aperçu qu'il avait attiré dans ses filets un gros poisson qui misait parfois des centaines de milliers de dollars par jour. Ne pouvant gérer cela, il s'est mis en cheville avec Ron Sacco, surnommé "le Cigare", caïd de la pègre se spécialisant dans les rackets et les paris. Nous avons tenté de savoir où Salim Danji se trouvait. Il a heureusement été arrêté peu après et accusé de paris illégaux et de blanchiment d'argent.»

4) *Avoir un contact sur place.* M. Boucher conseille également de travailler avec une personne de confiance sur place. Il se souvient d'une mission exécutée dans un pays dont plusieurs régions étaient jugées dangereuses la nuit. «Nous comptions cependant dans l'équipe un habitant du pays qui savait comment nous protéger et nous n'avons jamais eu de problème», constate-t-il.

5) *Avant d'en arriver aux coups.* M. Boucher est résolument contre le port d'arme, sauf dans des situations exceptionnelles. «Si le danger évalué le commande, mieux vaut renoncer que servir de cible!», propose-t-il. Les CA doivent savoir comment se protéger.

Si l'on en croit les films, les comptables seraient plus souvent crapules que victimes dans l'exercice de leurs fonctions. Peut-être devraient-ils continuer à être vus comme des «calculatrices humaines» travaillant dans l'ombre, ce qui les met à l'abri de menaces.

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



## L'avantage du service à valeur ajoutée

On banalise trop souvent l'audit de microentités, mais un service personnalisé peut ajouter beaucoup de valeur

**P**our un grand nombre de petits organismes sans but lucratif, l'audit par un professionnel comptable est une condition nécessaire pour obtenir du financement. Pour ces microentités, le produit le plus évident de l'audit est le rapport d'audit, mais combien d'utilisateurs le lisent vraiment?

L'opinion exprimée dans le rapport est soit non modifiée, soit modifiée, un peu comme le résultat d'un examen qu'on réussit ou qu'on échoue. Le rapport d'audit n'en dit pas beaucoup sur la santé financière et l'état général du client ou encore sur la qualité de l'audit. Il ne peut donc pas servir d'argument de vente. La valeur que des milliers de microentités au Canada accordent à leur audit annuel tient plutôt aux divers avantages qu'elles en tirent, dont les suivants :

### *L'expertise en information financière de l'auditeur*

La plupart des microentités ne disposent pas d'une telle expertise à l'interne; elles comptent donc sur leurs auditeurs pour les aider à établir leurs états financiers annuels.

### *L'examen des systèmes de contrôle interne à l'égard de l'information financière lors de chaque audit*

Ces systèmes de contrôle ne sont habituellement pas très complexes dans une microentité, mais la direction n'a souvent pas les connaissances voulues pour évaluer leur efficacité et leur caractère.

L'examen annuel de la conception et de la mise en place des contrôles ainsi que l'exigence, pour l'auditeur, de communiquer les déficiences importantes donne à la direction et au conseil d'administration, le cas échéant, une bonne évaluation du caractère des contrôles.

### *Le regard d'un professionnel*

L'audit annuel donne aux microentités l'occasion de soumettre leurs résultats de l'exercice au regard d'un professionnel comptable.

La connaissance du secteur d'activité dont l'auditeur peut faire profiter la direction est un autre avantage pour le client. Les auditeurs de partout au pays ont acquis un bagage de connaissances considérable sur des secteurs particuliers, connaissances qu'ils se feront un plaisir de transmettre à leurs clients lors de l'audit ou sur demande à tout autre moment.

La connaissance du secteur n'est pas une exigence de l'audit, mais elle en découle souvent. Ainsi, dans le cas de l'audit d'une garderie en Ontario, cette connaissance consiste en une compréhension du régime de financement, des subventions offertes, de la législation ontarienne sur l'équité salariale et des règles fiscales pour les entités sans but lucratif (qu'il s'agisse ou non d'organismes de bienfaisance enregistrés). Une telle connaissance ne s'acquiert qu'avec le temps.

Les auditeurs peuvent fournir aux microentités une expertise en information financière propre au secteur dans lequel elles exercent leurs activités, les aviser des déficiences que comporte leur contrôle interne, leur donner une occasion d'évaluer leurs résultats annuels et mettre à leur disposition une expertise sectorielle appréciable pendant toute l'année.

De tels services se révèlent précieux pour les petits organismes. L'audit annuel d'une microentité par un expert-comptable est un service à valeur ajoutée, et l'intervention de ce professionnel améliore nettement la qualité de l'information financière.





### *Quel prix est acceptable?*

Comme il a été mentionné, il faut beaucoup de temps et de travail à un auditeur pour actualiser sa connaissance d'un secteur d'activité et son expertise en audit. Le prix que la microentité juge acceptable dépend de la façon dont elle considère l'audit.

Le voit-elle comme un service à valeur ajoutée, ou simplement comme un coût à payer pour exercer ses activités, c'est-à-dire comme un produit banalisé qu'elle peut obtenir auprès d'un grand nombre de fournisseurs et pour lequel le prix le plus bas est habituellement le meilleur?

Dans ce deuxième cas, le marché établit habituellement le prix au niveau des honoraires les plus faibles qu'un auditeur sera prêt à accepter. Souvent, lorsque l'audit est obligatoire, il est considéré comme un produit banalisé et assimilé au coût du capital. L'auditeur est alors incité à baisser les honoraires. Cependant, lorsque les honoraires sont réduits, le client ne reçoit pas toujours un service optimal. Comme chacun sait, les prestations sont généralement proportionnelles au prix payé par le client.

La direction d'une microentité qui ne peut compter sur une expertise comptable interne apprécie généralement l'aide de l'auditeur pour préparer l'information financière et la possibilité de s'entretenir avec un expert en la matière qui, par ailleurs, a une vaste connaissance de l'entité et de son secteur d'activité.

L'audit devient alors un service personnalisé pour la microentité, qui ne le tiendra pas pour un produit banalisé, et son prix doit le refléter. Les microentités auxquelles des services d'audit sont fournis seront disposées à payer pour un service s'il a une valeur ajoutée à leurs yeux. C'est à l'auditeur de veiller qu'il en soit ainsi.

### **Des audits qui créent de la valeur pour les clients**

1) *Échanger de façon informelle* : Parler avec le client. Les normes d'audit comportent de nombreuses exigences en matière de communication, aspect nécessaire d'un audit efficace. Les communications effectuées dans le cadre des affaires courantes peuvent cependant être impersonnelles (rapport type, lettres de mission et d'affirmation).

Une méthode plus personnalisée consiste à discuter de façon informelle des problèmes avec le client au fur et à mesure qu'ils se présentent plutôt qu'en fin de mission. L'audit d'une microentité permet une communication immédiate et opportune, en particulier lorsque le travail est fait sur place (voir le quatrième conseil). Si l'équipe de direction est habituée à l'auditeur et se sent suffisamment à l'aise avec lui pour discuter des questions liées à l'information, la mission est alors bien plus qu'une simple obligation.

2) *Se spécialiser* : Les microentités seront bien moins enclines à traiter l'audit comme un produit banalisé si l'auditeur apporte une expertise sectorielle à la mission. Le fait d'avoir plusieurs clients d'un même secteur permet de mobiliser sans délai les connaissances sectorielles acquises lors d'audits précédents. Par contre, l'audit d'un client qui exerce ses activités dans un secteur nouveau pour l'auditeur demande habituellement à celui-ci un investissement préalable. Le fait de savoir si cet investissement

initial se révélera rentable à la longue pèsera lourd sur la décision d'accepter un nouveau client, d'où l'importance de se spécialiser dans un secteur d'activité en particulier.

3) *Être efficace* : La direction d'une entité, quelle que soit la taille de cette dernière, souhaite que ses activités quotidiennes soient le moins perturbées possible. Dans le cas de l'audit d'une microentité, le travail sur le terrain peut souvent être effectué en très peu de temps, parfois en un seul jour. Les clients sont habituellement reconnaissants à l'égard d'un audit efficace et ils se plaignent rarement du fait que l'auditeur travaille vite. Plus l'audit est efficace, plus il est probable que la valeur que le client lui attribue soit élevée.

4) *Travailler chez le client* : Si le client a un bureau, l'auditeur peut s'y installer pour les travaux d'audit. Le travail sur place lui donne la possibilité de s'entretenir directement avec la direction pendant l'audit. Même si celle-ci ne comprend pas la méthode d'audit, elle verra l'auditeur travailler, pourra lui poser des questions et répondre à ses demandes tout au long de la mission. L'audit représentera donc plus qu'un rapport type délivré par un professionnel quelconque.

## **Les microentités seront bien moins enclines à**

**traiter l'audit comme un produit banalisé si l'auditeur**

**apporte une expertise sectorielle à la mission.**

5) *Faire appel à un personnel chevronné* : Les audits de microentités n'étant généralement pas compliqués, certains associés affectent à ce type de mission du personnel inexpérimenté, qui change parfois tous les ans. Recourir à du personnel nouveau ou subalterne, surtout si le travail sur le terrain n'est pas assez supervisé, peut mécontenter le client, qui verra l'audit comme un mal nécessaire. Celui-ci cherchera alors à réduire les honoraires ou s'adressera à un nouvel auditeur l'année suivante. Il convient donc de confier le travail sur le terrain au personnel le plus chevronné, idéalement le même d'une année à l'autre.

6) *Respecter les échéances* : Les missions d'audit de microentités sont trop souvent reléguées en fin de liste des priorités. Pourtant, le fait de respecter les échéances et de dépasser les attentes se traduit habituellement par un client heureux... et heureux de payer!

Si le personnel qui effectue les travaux d'audit est expérimenté et s'il travaille chez le client, l'audit cesse alors d'être un désagrément annuel et devient un service apprécié pour la valeur qu'il apporte. Les bons clients sont toujours prêts à payer pour ce qui ajoute de la valeur à leurs activités. Si le client considère le travail d'audit de cette façon, l'auditeur dispose d'un certain nombre de stratégies pour dégager cette valeur et accroître ses rentrées de fonds.

Phil Cowperthwaite, FCA, est associé du cabinet de CA torontois Cowperthwaite Mehta et membre de l'IAASB depuis 2006. Ron Salole est vice-président, Normalisation, à l'ICCA, et il dirige cette rubrique.

## Big Bang II

Le passage aux IFRS ne fait que commencer; une deuxième étape pointe déjà à l'horizon pour les entreprises

Les entreprises canadiennes viennent de publier leurs premiers états financiers IFRS, et la plupart font encore face à de nombreux défis dans la mise en place des nouvelles normes comptables au quotidien. L'exercice de transition est loin d'être terminé puisque l'International Accounting Standards Board (IASB) a inscrit à son calendrier plus d'une trentaine de projets de révision au cours des prochaines années.

Consolidation, instruments financiers, contrats de location, présentation des états financiers... Impossible d'éviter cette deuxième vague de changements, qu'on a surnommée en Europe, «le 2<sup>e</sup> Big Bang». Devant cette avalanche de nouveaux textes, les entreprises canadiennes qui ont une obligation publique de rendre des comptes doivent se préparer et, malheureusement, aucune société n'y échappera.

Ces réformes en profondeur auront des répercussions comptables, certes, mais elles auront également une incidence sur l'information de gestion (dont les indicateurs de performance), sur les décisions stratégiques de l'entreprise, ses opérations, ses contrôles internes ainsi que sur ses sys-

tèmes d'information. Il s'agit d'un nouveau processus de gestion du changement, qui implique, pour les entreprises, de dresser la liste de leurs enjeux et d'effectuer la planification des intervenants clés de ce processus, notamment les auditeurs internes et les auditeurs externes.

### Leçons de la crise financière

Afin de mieux comprendre les raisons de cette effervescence au sein de l'IASB, revenons en 2008 au moment de la crise financière. Les normes comptables internationales se retrouvent alors dans la tourmente. Les détracteurs du concept de juste valeur accusent l'IASB d'avoir accéléré l'éclatement de cette crise, par l'utilisation de ce concept dans le contexte des normes, de la complexité ainsi que du manque de transparence de l'information financière.

La réaction des organismes de réglementation en matière de normes comptables ne se fait pas attendre. S'employant à appliquer les recommandations du G20 à la suite de la crise, l'IASB, en collaboration avec son homologue américain, le Financial Accounting Standards Board (FASB), bâtit un programme de travail visant à améliorer la transparence sur le plan des risques financiers.

Outre l'urgence des réformes, imposée par la crise, la volonté de convergence entre les deux principaux référentiels comptables, soit les normes internationales et les normes américaines, s'est imposée davantage.

L'engagement de convergence remonte au début des années 2000. Il s'est concrétisé en 2006 par la signature du *Memorandum of Understanding* ou MoU.

À la suite de la crise et dans le cadre du G20, les acteurs politiques ont réaffirmé leur soutien au MoU. Dans ce contexte, l'IASB prévoit modifier en profondeur certaines normes sur les accords de contrôle conjoint, les contrats de location, les impôts, les revenus, les engagements de retraite de même que sur la présentation des états financiers. Ces nouveaux textes sont, pour certains, une réponse au besoin



continu d'amélioration des normes actuelles, notamment sur la consolidation des sociétés d'investissement, et pour d'autres, une réponse à la nécessité de développer des normes sur de nouvelles questions comme les activités à tarifs réglementés.

### Big Bang II et ses conséquences

Si l'on revient au Big Bang II, cette vague de changements touchera tous les secteurs d'activité des entreprises canadiennes. L'ampleur des réformes annoncées leur posera des défis majeurs et multiples sur les plans stratégique et opérationnel.

Sur le plan stratégique, prenons l'exemple de la révision de la norme IAS 31- *Participations dans des coentreprises*. La suppression de la méthode de consolidation proportionnelle et, indirectement, de la contribution de ce type de partenariat au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel, pourrait inciter les entreprises à revoir leur stratégie de croissance externe ou à modifier les accords existants.

De même, la révision de la définition de la notion de contrôle et l'obligation de fournir des informations sur les entités ad hoc, pourrait obliger les entreprises à s'interroger sur leur stratégie de montage et sur la structure de leurs opérations. En effet, d'ici 2013, toute l'information sur les entités ad hoc devra figurer dans les états financiers.

Un autre volet qui aura des conséquences importantes a trait aux principaux indicateurs de performance. Le ratio d'endettement des entreprises devrait augmenter, puisque l'obligation de comptabiliser tous les contrats de location au bilan aura pour effet d'ajouter de nouvelles dettes à ce bilan, sans oublier que la dette globale comprendra les loyers conditionnels, les options de renouvellement probables, les options d'achat et les garanties résiduelles.

Sur le plan des indicateurs de rentabilité comme la marge brute, les entreprises peuvent s'attendre à une réduction ou un décalage dans le temps de leur marge, attribuables notamment à la comptabilisation retardée du chiffre d'affaires sur certains contrats à long terme et ventes avec contrats de garantie. Elles peuvent s'attendre aussi à la réduction du chiffre d'affaires à cause de la comptabilisation, sur une ligne séparée et adjacente, d'un pourcentage moyen de créances douteuses dès la vente, directement en diminution des revenus. Les autres indicateurs de performance, tels que les revenus avant intérêts, impôts et taxes (EBITDA) et le résultat opérationnel seront modifiés en raison de multiples variables. Par exemple, la comptabilisation de tous les contrats de location au bilan remplacera les charges de loyers linéaires par des charges financières (*front loaded*) et d'amortissement. De même, il faudra provisionner les risques fiscaux et les autres obligations de manière plus systématique.

### Présentation des états financiers

Le projet de révision de la présentation des états financiers constitue à lui seul une petite révolution. La norme IAS 1 révisée a déjà introduit la notion fondamentale du résultat global, qui comporte une redéfinition de la notion de résultat et par le fait même, de la performance. Le résultat pertinent est celui qui mesure la variation du capital ou l'enrichissement des actionnaires. Ce résultat n'est plus seulement l'écart entre les produits et les charges enregistrés pour

une période donnée, mais il comprend désormais les éléments de volatilité de juste valeur, comptabilisés dans les capitaux propres.

La seconde phase de ce projet de révision de la présentation des états financiers devrait prévoir une nouvelle structure de ces états financiers pour plus de cohérence et une meilleure lisibilité des activités créatrices de valeur. Dans chacun des états financiers, les activités de financement seraient présentées séparément des autres activités. La prise en compte de l'incidence des nouvelles normes sur les procédures et sur les systèmes d'information fait également partie intégrante des enjeux à anticiper. Dans les entreprises, toute fonction administrative ou autre utilisant l'information financière pourrait être touchée par les nouvelles normes comptables.

Parmi les répercussions potentielles, citons notamment la capacité des systèmes à produire un jeu d'états financiers en conformité avec le nouveau format des états fiable qui sera requis; la possibilité d'automatiser la mesure et l'évaluation de certaines transactions, comme les contrats de location, et l'obligation d'adapter de nouveau des processus de contrôles internes relatifs à la clôture des états financiers, à la consolidation, à la gestion des contrats de location ou encore au suivi et au contrôle des revenus. Enfin, les modèles, les processus opérationnels et financiers ainsi que les systèmes

## Ces changements liés au Big Bang II pourraient être si importants pour certaines entreprises qu'ils nécessiteront une démarche de gestion de projet.

d'information devraient faire l'objet d'une révision. Les contrôles internes pourraient nécessiter des ajustements et la mise en œuvre d'un processus de gestion du changement. La documentation du processus de clôture et certains autres processus plus opérationnels pourraient aussi nécessiter une révision de la documentation des contrôles sur l'information financière. Des ajustements au processus d'attestation des contrôles pourraient donc être requis.

Ces changements pourraient être si importants pour certaines entreprises qu'ils nécessiteront une démarche de gestion de projet. Les auditeurs internes voudront certainement revoir de près tous les effets sur les contrôles internes. Ils devront aussi coordonner leur travail avec celui des auditeurs externes dans le but d'assurer une transition efficace vers ces nouvelles normes comptables.

D'importants défis se posent pour les entreprises. La préparation à ces changements et les exercices de simulation seront plus que nécessaires. Il faut donc déterminer à l'avance la meilleure stratégie pour adapter les méthodes de gestion et d'évaluation de la performance, et mieux sensibiliser administrateurs, comités d'audit et investisseurs à ces questions. Il sera important que le personnel des entreprises travaille avec des conseillers externes et avec des auditeurs externes pour assurer la réussite de cette nouvelle étape.

Katell Burot est première directrice, services conseils en présentation de l'information financière au bureau de Montréal de RSM Richter Chamberland.

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

## LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

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



Aubier St-Laurent est un cabinet comptable offrant des services de haute qualité. Nous sommes en croissance continue et sommes désireux d'agrandir notre cabinet.

Vous êtes un comptable avec ou sans titre de la région de Québec et de ses environs. Vous travaillez seul ou avec des assistants. Vous souhaitez prendre votre semi-retraite, retraite ou simplement vendre votre clientèle. Nous sommes disposés à racheter la totalité ou une partie de votre clientèle. Contactez nous!

2511, chemin Sainte-Foy, bur. 210, Québec (Québec) G1V 1T7  
Téléphone : 418 652-9064 Télécopieur : 418 781-0331  
[www.aubierstl.ca](http://www.aubierstl.ca)

COMPTABILITÉ  
GESTION  
FISCALITÉ

## L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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



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

Personne-ressource:	Technique:
David Sabina, C.A.	John Little (Québec), ing.
905-631-5600 ou	418-826-0541
<a href="mailto:dsabina@meuk.net">dsabina@meuk.net</a>	<a href="mailto:ojlittle@meuk.net">ojlittle@meuk.net</a>

## Vous utilisez CaseWare?

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

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

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

Téléphone : (514) 356-8823 Télécopieur : (514) 221-2040  
[www.logis.ca](http://www.logis.ca)

**FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL**

### Fiscalité américaine et internationale

**Services offerts :**

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

**Ressources :**

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

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

Rod K. Tanaka, C.A.

### TANAKA ASSOCIATES

*Conseillers en recrutement de spécialistes*

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



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

**FIRME D'ACTUAIRES ENTièrement QUÉBÉCOISE**

418 627-4095 | 1 866 877-7782 | [www.cgasconseil.ca](http://www.cgasconseil.ca)

## 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](http://www.casource.com)**

Notre firme située à Laval et desservant une clientèle située principalement dans la grande région de Montréal et de la rive nord, recherche un CA dynamique pour assurer la relève de l'un de nos associés désirant se retirer.

**Contactez Luc au  
 514-833-8395**

### OCCASIONS D'AFFAIRES

**2 CA dynamiques recherchent** praticien d'expérience désirant assurer la transmission de sa clientèle à Montréal. Discrétion garantie. Contactez Daniel ou Philippe (514) 664-5554. [www.aktif-ca.com](http://www.aktif-ca.com)

**Bureau de comptables argé de l'est de Montréal** est à la recherche de C.A. ayant une expérience minimale de 5 ans en cabinet (P.M.E.) et désirant se joindre à une équipe et se porter acquéreur d'une clientèle déjà établie depuis plusieurs années (audit, examen et compilation). Répondre à boîte 713, CAmagazine.

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



## La faille de la «bonne gouvernance»

La bonne gouvernance des entreprises est au cœur des préoccupations du milieu de l'investissement. La saison des assemblées annuelles approche, et elle donnera de nouveau lieu à des dénonciations de mauvaises pratiques.

Les organismes de surveillance comme la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCBG) se concentrent sur les pratiques des sociétés cotées, qui ont toutefois réalisé des progrès importants depuis quelques années. Ces organismes devraient maintenant examiner les pratiques des investisseurs institutionnels, qui dominent le marché de l'investissement boursier et qui sont à l'origine des principaux problèmes de gouvernance dans les entreprises. Voici trois exemples de possibilités de réforme.

### 1. L'accent sur le court terme

Les investisseurs institutionnels exercent des pressions importantes sur les entreprises à l'égard de la performance trimestrielle. Dans ce contexte, la profession comptable, par ses règles d'évaluation à la valeur de marché, ne contribue pas à améliorer la situation.

Les sociétés cotées savent bien qu'elles seront sévèrement sanctionnées par le «marché» si elles affichent de piètres résultats trimestriels et qu'elles ne s'en relèveront pas facilement. Les entreprises doivent gérer en fonction des effets à court terme de leurs décisions, alors que la création de la richesse s'inscrit davantage dans une perspective à long terme. Ce parti pris pour le court terme peut-il être atténué?

On pourrait notamment abolir les rapports trimestriels (c'est le cas en Europe, et les investisseurs ne s'en portent pas plus mal!) ou exiger que les entreprises déclarent dans quelle mesure la rémunération de leurs cadres est tributaire de la performance trimestrielle de leurs investissements.

### 2. Rémunération et voyeurisme

Environ le tiers du contenu des circulaires annuelles aux actionnaires porte aujourd'hui sur la rémunération des dirigeants. Cette divulgation de plus en plus volumineuse crée de fortes pressions à la hausse sur les salaires des cadres de

direction, au nom de l'équité. Il devient alors difficile, pour les administrateurs, de justifier des salaires sous la barre du salaire médian des pairs. Toutes les entreprises appliquent donc la rémunération selon ce salaire médian ou au-dessus, ce qui entraîne une hausse continue des salaires et de la rémunération globale. En Europe, les entreprises ont échappé à cette surenchère des salaires; les circulaires fournissent très peu d'informations sur la rémunération des dirigeants.

### 3. Des critères de gouvernance dénués de sens

Les analyses des pratiques de gouvernance effectuées par les médias et par les organismes de réglementation des valeurs mobilières portent surtout sur des critères secondaires qui ont peu à voir avec la bonne gouvernance. C'est le cas de

## Il n'y a pas de corrélation entre une évaluation de bonne gouvernance et le rendement des actionnaires.

*Board Games*, le classement annuel des meilleures entreprises en matière de gouvernance du *Globe & Mail*.

Il n'y a pas de corrélation entre une évaluation de bonne gouvernance et le rendement des actionnaires, premier objectif d'une bonne gouvernance. En fait, certains critères, comme ceux qui limitent les interventions des actionnaires de contrôle, sont corrélés négativement au rendement des actionnaires. En se concentrant sur des critères sans valeur pour les actionnaires, les «apôtres de la bonne gouvernance» rendent à ces derniers un mauvais service.

La gouvernance s'est beaucoup améliorée depuis 20 ans grâce à des réformes comme la séparation des fonctions de président du conseil et de chef de la direction. Cependant, la bonne gouvernance est fondée sur de nombreux facteurs, dont beaucoup ne se mesurent pas facilement. Les progrès en la matière pourraient résulter de changements dans les pratiques des investisseurs institutionnels, devenus les principaux obstacles à l'amélioration de la gouvernance.

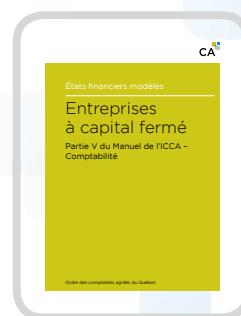
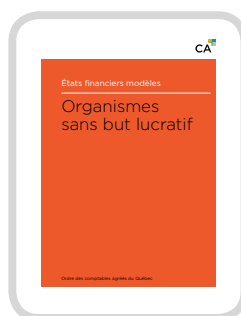
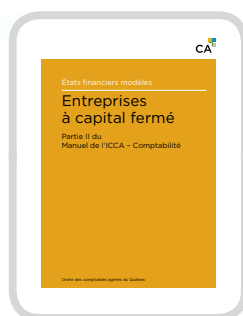
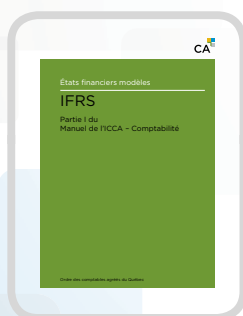
Il est temps que les organismes de promotion de la gouvernance fassent leur examen de conscience.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

# Des outils essentiels pour les préparateurs d'états financiers

Les publications de la collection «États financiers modèles» de l'ICCA fournissent des indications pratiques pour la préparation d'états financiers uniformes et conformes aux normes professionnelles. Chaque publication porte sur une partie différente du *Manuel de l'ICCA* et illustre la présentation des états financiers au moyen d'exemples, d'explications, de notes et d'annexes, et est accompagnée d'un CD contenant des états financiers personnalisables.

Choisissez la version qui répond le mieux à vos besoins :



- États financiers modèles - IFRS  
Partie I du *Manuel de l'ICCA - Comptabilité*
- États financiers modèles - Entreprises à capital fermé  
Partie II du *Manuel de l'ICCA - Comptabilité*
- États financiers modèles - Organismes sans but lucratif  
Partie III du *Manuel de l'ICCA - Comptabilité*
- États financiers modèles - Entreprises à capital fermé  
Partie V du *Manuel de l'ICCA - Comptabilité*

Pour plus de renseignements ou pour commander, allez à [boutiqueCA.ca/EFM](http://boutiqueCA.ca/EFM)



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

## TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

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

**BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.**



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

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

