

AMÉLIORER la qualité de l'audit

Les auditeurs peuvent-ils aider à éviter
les crises financières? La profession y réfléchit





VOUS ÊTES AU CŒUR DE NOS AFFAIRES

Le Mouvement Desjardins, l'une des premières et des plus vastes coopératives au Canada, exerce dans le domaine depuis plus d'un siècle et s'est taillé une réputation internationale à titre d'institution financière parmi les plus sécuritaires au monde*.

Indépendamment de leur taille, tous nos clients bénéficient de solutions adaptées à leurs besoins, qu'il s'agisse de régimes d'assurance ou d'épargne-retraite collectifs.

En choisissant Desjardins, vous établissez plus qu'une simple relation d'affaires; vous tissez des liens avec un partenaire fiable et digne de confiance.

desjardinsassurancevie.com

Desjardins Assurances désigne Desjardins
Sécurité financière, compagnie d'assurance vie.

* Sondage de *Global Finance*

Partenaire



FONDATION^{MC}
DES MALADIES
DU CŒUR
ET DE L'AVC



Desjardins
Assurances

VIE • SANTÉ • RETRAITE

Coopérer pour créer l'avenir

Mars 2013 Volume 146, n° 2

Rédacteur en chef Okey Chigbo
Directrice artistique Bernadette Gillen
Directeur artistique adjoint Kevin Pudsey
Rédactrices principales Bernadette Kuncevicus
 Tamar Satov
Rédactrice Yvette Trancoso
Rédactrice-réviseur Marie-Josée Boucher
Rédactrice en chef Margaret Craig-Bourdin
édition Internet
Producteur, édition Internet Alan Vintar
Adjointe à la rédaction Harriet Bruser
Directrice de la traduction Suzanne Mondoux
Collaborateurs Steve Brearton
 Michael Burns, MBA, CA
 John Tabone, MBA

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

Certification Yves Nadeau, CA
Droit Jo-Anne Demers, BA, LLB
Évaluation d'entreprises Stephen Cole, CBV, FCA
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 Sandra Oliver, MIR, MBA
Éditrice Cairine M. Wilson, MBA
Responsable, ventes et marketing Brian Loney 416-204-3235
 brian.loney@cica.ca
Responsable des ventes publicitaires Bruce Feaver 416-204-3254
 bruce.feaver@cica.ca
Représentant publicitaire au Québec Serge Gamache 450-651-4257
 sergegamache@videotron.ca
Responsable, petites annonces Darcey Romeo 416-204-3257
 darcey.romeo@cica.ca
Coordonnateur de la publicité Michael Marks 416-204-3255
Responsable du tirage Annette DaRocha 416-204-3367

Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine

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

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

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

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

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

Courriel camagazine@cica.ca

lettres.camagazine@cica.ca
annonces.camagazine@cica.ca

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

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

IMPRIMÉ AU CANADA : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2.

CAmagazine est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAmagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à CAmagazine deviennent la propriété de CAmagazine et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de CAmagazine.



Un effort concerté

Les auditeurs auraient-ils pu prévenir l'écroulement récent des marchés financiers?

Après l'écroulement des marchés financiers occidentaux en 2008, beaucoup d'efforts ont été investis dans la recherche de solutions pour s'assurer que cela ne se reproduirait plus. Bien que personne n'ait mis en cause le processus d'audit, on s'est demandé si les auditeurs auraient pu prévenir la crise et si le processus pourrait être amélioré.

Des propositions en ce sens ont été élaborées au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Europe. Comme ces initiatives auront une incidence au Canada, l'ICCA s'est joint au CCRC pour examiner des façons d'élaborer une réponse canadienne. Ainsi est née l'initiative Amélioration de la qualité de l'audit. Encadrés par un comité directeur, trois groupes de travail ont été chargés d'analyser les propositions américaines, européennes et britanniques, et de faire des recommandations sur l'indépendance de l'auditeur, le rôle du comité d'audit et le rapport de l'auditeur.

Ces questions revêtent une importance cruciale pour les auditeurs, les autorités de réglementation, les gestionnaires, les investisseurs, et pour quiconque s'intéresse à la qualité générale des états financiers au Canada. La rédactrice Mary Teresa Bitti a pris connaissance des rapports publiés récemment par les groupes de travail et s'est entretenue avec des intervenants clés, dont Kevin Dancey, président-directeur général de l'ICCA. Elle fait le point dans l'article vedette, «Améliorer la qualité de l'audit», p. 20.

On sait que le bureau peut être un champ de mines politique. Comment y évoluez-vous? Y allez-vous à l'aveuglette, la peur au ventre et en priant pour que votre carrière n'explose pas au moindre faux pas? Ou êtes-vous passé maître dans l'art de savoir où mettre les pieds, et qui éviter? Composer habilement avec la politique de bureau peut s'avérer indispensable à la vie professionnelle. La consultante Barbara Quinn nous enseigne comment apprivoiser cet art dans «Survivre à la politique de bureau», p. 32.

Pour sa part, le journaliste Yan Barcelo nous présente un portrait de Pierre Lessard, ancien président et chef de la direction de Metro Inc., l'un des trois géants de l'alimentation au Canada. Lorsque M. Lessard en a pris la tête en 1990, l'entreprise allait très mal, avec un chiffre d'affaires de 2,2 milliards \$. Le chiffre d'affaires, qui n'a jamais fléchi sous la direction de M. Lessard, a récemment atteint 12 milliards \$. Pour en savoir plus sur M. Lessard, lisez «Épicier d'élite» (p. 26).

Dans «Perspectives» (p. 56), Marcel Côté traite de l'iniquité salariale, qui pourrait mener à une stagnation économique. Il croit que la solution réside dans des mesures fiscales. Fidèle à lui-même, il nous fait voir les choses différemment.

Okey Chigbo, rédacteur en chef



avant-scène

6 BOÎTE AUX LETTRES

8 PERSONNALITÉS

Lisa Ricci aide ses clients des secteurs de la santé et du mieux-être à comprendre les rouages des affaires et de la comptabilité.

9 CHIFFRIER Le vol au travail

• **AU BOULOT** Lorsqu'un collègue obtient «votre» promotion

10 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Tendances à la baisse • Davantage de congés • Une dette publique de plus de 600 milliards \$ • La province la plus généreuse • Erreurs coûteuses

11 **MOMENTS MARQUANTS** Mon heure de gloire • **ENTRE GUILLEMETS** Alberta c. Î.-P.-É. • **IL Y A 35 ANS**

12 **TROUVAILLES** Masque de ski Oakley Airwave

• **TOUT LE MONDE EN PARLE** Charlie Bredo, fondateur de Bow Valley Power

13 OBSERVATIONS

Des comptables de plus en plus sociables

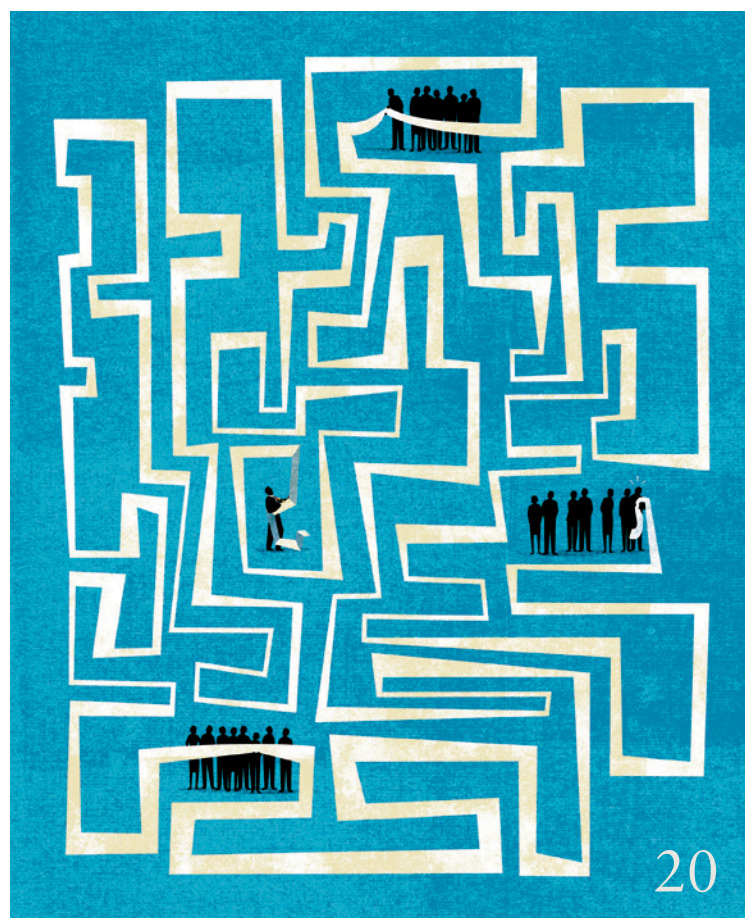
chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Un effort concerté

56 PERSPECTIVES

Inégalités et croissance



articles de fond

20 Améliorer la qualité de l'audit

Après la débâcle financière de 2008, on s'est interrogé sur le rôle des auditeurs. Au Canada, l'ICCA et le CCRC ont créé des groupes de travail pour examiner la question.

PAR MARY TERESA BITTI

26 Épicier d'élite

Discret et réservé, inspirant et visionnaire, Pierre Lessard a contribué à la création de Provigo, puis a hissé Metro au sommet du secteur de l'alimentation au Canada.

PAR YAN BARCELO

32 Survivre à la politique de bureau

Il est impossible d'échapper à la politique de bureau. Avec un peu d'adresse, on peut toutefois en éviter les pièges. PAR BARBARA QUINN

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



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

Comment bien gérer votre argent – Guide pratique pour les Canadiens



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

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

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

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



CA Comptables agréés
du Canada

rubriques

36 Fiscalité

Des outils de planification financière peuvent protéger les membres vulnérables d'une famille. **Par Peter Weissman et Jody Wong**

39 Normalisation

En matière d'audit, personne n'est infaillible, mais il est possible de se prémunir contre les erreurs de jugement.

Par Phil Cowperthwaite

42 Planification financière personnelle

L'assurance vie universelle n'a plus la cote.

Doit-on s'en inquiéter? **Par Andrew Guilfoyle**

44 Fraude

Lorsqu'il est appelé à témoigner dans une cause, le juricomptable doit s'en tenir à son domaine d'expertise. **Par David Malamed**

48 Ressources humaines

Certaines femmes se demandent ce qui les empêche de progresser dans leur carrière. Parfois, il s'agit simplement de rectifier le tir.

Par Sandra Oliver

actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

Création d'une nouvelle organisation comptable au Canada

19 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

53 SERVICES PROFESSIONNELS

54 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

55 PETITES ANNONCES

Le mot de la fin

50 US ET COUTUMES En Suisse

50 QUE SONT-ILS DEVENUS? Alexa Loo

51 DANS MA BOÎTE À GANTS Trent Henry, FCA



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

DONNEZ NOTRE NOUVEAU NUMÉRO À VOS CLIENTS.

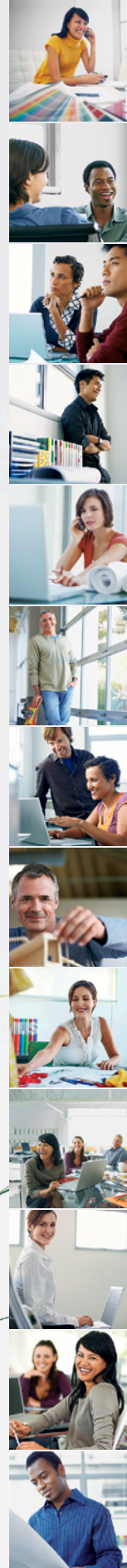


Accueillez la nouvelle génération de Simple Comptable : Sage 50 est arrivée.

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

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

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





Boîte aux lettres

OÙ EST MA VILLE?

Pourquoi oublie-t-on de mentionner la ville de Regina dans les comptes rendus sur la profession, notamment dans le récent article «Villes coup de cœur» (numéro de novembre 2012)?

On y traite des deux grandes villes de l'Alberta, mais il semble que la population de Regina ne suscite pas l'intérêt de la profession. J'aimerais une analyse des dix grandes villes canadiennes.

Saskatoon n'est pas plus représentative de la Saskatchewan que ne l'est Calgary de l'Alberta, alors je vous prie de fournir des informations sur les deux principales villes de Saskatchewan.

Anna Gardikiotis
Calgary

Réponse de la rédaction : Le sondage sur lequel est basé l'article a été mené en ligne, et malheureusement, nous n'avons reçu aucune réponse des habitants de Regina.

UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

Dans l'article «Les femmes et la profession» (numéro de décembre 2012), on demande aux lecteurs de proposer une recette pour trouver l'équilibre entre travail, famille et autres priorités. Je pense qu'on aurait aussi pu poser la question suivante : «Avez-vous réussi à atteindre vos objectifs de vie sans sacrifier votre carrière?»

Avant d'avoir des enfants, je réfléchissais souvent à la question de savoir comment je pouvais atteindre mes objectifs professionnels sans sacrifier ma vie personnelle. Mais quand j'ai eu des enfants, je me suis demandé : «Comment peut-on être une bonne mère sans sacrifier sa carrière?»

Je me suis aperçue qu'il était plus facile de définir une «bonne carrière» qu'une «bonne mère». La mère qui cuisine le repas du soir est-elle plus digne que celle qui achète un plat déjà préparé? La mère

qui aide avec les devoirs est-elle meilleure que celle qui engage un tuteur? Est-ce une question d'opinion ou de ce que les femmes veulent vraiment? Je cuisine le repas du soir autant que je le peux parce que j'en ai envie, et non pas parce que je crois que cela fait de moi une meilleure mère.

J'ai des jumeaux de sept ans et, comme mon mari a un travail plus exigeant que le mien, j'en fais plus à la maison.

Après avoir quitté un travail en cabinet, j'ai accepté un poste dans un organisme de réglementation afin d'avoir plus de temps pour ma famille.

J'ai participé à d'innombrables séances de réseautage de femmes afin de rencontrer une haute dirigeante qui avait amplement de temps pour sa famille, et de lui demander comment elle s'y prenait.

J'ai découvert que toute femme qui a réussi sa carrière a dû faire des choix quant au temps qu'elle consacre à sa famille, à son travail et à elle-même. Et chaque femme le fait à sa façon.

Jusqu'à maintenant, je n'ai pas trouvé la recette qui me conviendrait. Aucune femme rencontrée ne répond à ma définition de la femme «qui a tout». Ce n'est pas une question de sacrifice, mais plutôt de compromis. Pour répondre simplement à votre question, oui, on peut atteindre ses objectifs de vie, mais il faut faire des choix.

Pourrais-je en faire plus pour ma carrière? Bien sûr, mais j'aurais moins de temps pour ma famille. Mon équilibre de vie me plaît pour le moment, mais je ne cesserai jamais de penser aux occasions de progresser.

Non signé

Je suis une CA active depuis 1983. On semble croire que pour réussir à titre de CA, les femmes doivent chercher à occuper des postes de direction comportant plus de responsabilités et de défis, un bureau imposant, un statut d'associée ou un siège à des conseils d'administration. Ce sont des histoires «inspirantes» que celles des hautes

dirigeantes, qui sont membres de nombreux conseils, participent à des œuvres de bienfaisance, ont un mari et des enfants avec lesquels elles passent du temps de qualité.

Elles se lèvent à 4 h pour faire de l'exercice, répondre à des courriels et organiser leur journée et celles des personnes qui apportent une aide à la maison. Elles peuvent entrapercevoir leurs enfants avant de passer une longue journée et une soirée au bureau, et même siéger bénévolement au conseil d'une œuvre de bienfaisance avant de rentrer à la maison.

J'ai des frissons quand j'entends ces histoires. Qui élève les enfants? Une gardienne qui ne partage probablement pas les valeurs et la culture des parents? Quel genre de relation ont la femme et son mari s'ils se voient si peu? Est-ce la voie du succès? Quel succès?

Même si j'avais l'intention de retourner travailler à temps plein en 1988 après la naissance de ma fille, je me suis rapidement aperçue qu'un congé de maternité de 16 semaines, à l'époque, était beaucoup trop court. J'ai demandé à mon patron (je travaillais alors en entreprise) si je pouvais travailler à temps partiel. Il a accepté.

J'ai eu deux autres enfants par la suite et je continue de travailler à temps partiel parce que j'apprécie l'équilibre travail-vie personnelle. J'occupe un poste stimulant et intéressant, et je n'ai aucune intention de grimper plus haut. Je chéris les souvenirs des moments passés avec mes enfants au zoo, au terrain de jeu, etc.

On ne peut pas tout avoir. Si nous passons plus de temps au bureau, nous en passons moins avec notre famille. Et une fois que les enfants sont devenus adultes, nous ne pouvons pas revenir en arrière.

Nous avons davantage besoin de modèles pour les jeunes femmes CA qui ont des priorités à l'extérieur du bureau. Les employeurs peuvent tirer profit de CA motivées, travaillantes, sereines et qui travaillent à temps partiel.

Non signé

POUR LE PARRAINAGE

J'ai lu le numéro de décembre 2012 avec beaucoup d'intérêt. Félicitations pour avoir mis en lumière les grands progrès réalisés dans la promotion de l'avancement des femmes au sein de la profession comptable et du milieu des affaires! Malgré cela, il reste encore beaucoup à faire.

Les organisations devraient intégrer des aspects du parrainage à leur programme de cheminement de carrière et à leur gestion de la performance. Ce parrainage devrait faire partie de la culture de l'organisation. Même si elles ne peuvent imposer la participation à de tels programmes, les orga-

nisations peuvent offrir des occasions de favoriser le parrainage et d'expliquer aux parraineurs et aux protégés comment faire une demande de parrainage et pourquoi c'est important. Les entreprises peuvent même récompenser les bons parraineurs.

Les femmes et la diversité des points de vue sont essentielles au succès d'une entreprise, et à ce titre, le parrainage est un facteur clé d'un plus grand accès des femmes aux postes de direction. Je me réjouis à la perspective de poursuivre mes lectures sur ce sujet et sur les réussites des femmes.

Jeannine Pereira

Leader, Inclusivité et flexibilité
Ernst & Young, Toronto

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

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

Erratum Dans la section «Tout le monde en parle» du numéro de décembre 2012, on indique que Janice Baker est CA, alors qu'elle est FCA. Nous nous excusons pour tout désagrément que cette erreur a pu causer à Mme Baker.



190 motifs

L'adhésion à l'Association canadienne de la paie est essentielle puisque la paie est responsable des 190 exigences réglementaires associées aux 830 milliards \$ en salaires et avantages sociaux, 260 milliards \$ dans les envois de fonds statutaires aux gouvernements fédéral et provinciaux et 90 milliards \$ en prestations de retraite et de santé que les 1,5 millions employeurs du Canada versent chaque année.

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

Les avantages de l'adhésion à l'ACP :

- ✓ **Accès illimité à la ligne Info sur la paie de l'ACP :** Nos consultants ont répondu à plus de 37 000 questions les plus complexes touchant la paie
- ✓ Des tarifs réservés aux membres pour les séminaires de perfectionnement professionnel à travers le Québec sur plus de 20 sujets liés à la paie
- ✓ Des ressources en matière de paie à **www.payroll.ca** et **d'autres publications**
- ✓ **Enrichissez vos connaissances en matière de paie:** les seules accréditations de la paie au Canada - Spécialiste en conformité de la paie (**S.C.P**) et Gestionnaire accrédité de la paie (**G.A.P**)

CONTACT :
1-800-387-4693 ou
416-487-3380

Accréditation
poste 273
accreditation@payroll.ca

Adhésion
poste 123 • adhesion@payroll.ca

L'ASSOCIATION CANADIENNE DE LA PAIE **ACP CPA** **THE CANADIAN PAYROLL ASSOCIATION**

www.payroll.ca

Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

Comptabilité et yoga

Pour Lisa Ricci, rien ne vaut le yoga pour chasser le stress. Cette discipline lui a permis de préserver sa santé mentale pendant les saisons occupées où elle était comptable chez Ernst & Young à Toronto, et de réussir l'épreuve de l'EFU, en 2009. «Dans la soirée du deuxième jour de l'EFU, explique-t-elle, je suis allée à une séance de yoga. Le lendemain, j'ai commencé la journée en pleine possession de mes moyens.»

Il n'est donc pas étonnant que cette entrepreneure de 26 ans établie à Waterloo (Ont.) ait trouvé une façon unique d'allier comptabilité et yoga. En 2012, Mme Ricci a lancé «And Then Sum», un cabinet de services-conseils en comptabilité pour les entrepreneurs du secteur de la santé et du mieux-être. «Voyant à quel point la comptabilité intimidait mes professeurs de yoga et mes amis, j'ai voulu la leur rendre plus accessible», raconte-t-elle.

Elle est également devenue professeure de yoga. Pour acquérir les compétences nécessaires, la CA a participé à un rigoureux programme de formation d'un mois, à raison de dix heures de cours par jour, six jours par semaine, suivi d'une année de bénévolat. Elle donne maintenant jusqu'à 15 cours de yoga par semaine en Ontario, notamment à Waterloo, à Hamilton et à Brampton.

Jongler avec toutes ces activités n'est pas facile, mais Mme Ricci estime que le fait d'estomper les frontières entre les différentes dimensions de sa vie lui est profitable. Par exemple, son expérience auprès des entreprises l'aide à sympathiser avec ses étudiants de yoga. «Je sais que dans les milieux de travail, les interactions sont parfois frustrantes, dit-elle. Le fait de l'avoir vécu moi-même me permet de mieux communiquer avec mes étudiants et de les mettre à l'aise.»

Avec le temps, certains étudiants sont devenus des clients, et certains clients sont devenus des étudiants. Mme Ricci met aussi ses deux compétences principales au service d'un autre de ses intérêts : le bénévolat. Elle a enseigné le yoga à l'Armée du Salut, participé aux cliniques d'impôt de l'ICAO et, en janvier dernier, a mis ses habiletés en comptabilité et en yoga au service d'un petit village de Guyane, où elle visitait des amis.



La pratique du yoga a permis à Lisa Ricci de trouver sa voie, à la fois comme entrepreneure et comme conseillère.

Cheminement

- 2007** Entre au service de Ernst & Young à Toronto
- 2011** Commence à enseigner le yoga
- 2011** Obtient le titre de CA (Ontario)
- 2012** Démarre le cabinet And Then Sum Accounting and Consultation

Et l'avenir? Lisa Ricci espère transformer peu à peu ses services-conseils en services de formation afin que ses clients puissent faire eux-mêmes le plus de travail possible et acquérir une véritable compréhension de leur entreprise. «Idéalement, précise-t-elle, j'aimerais mettre au point un atelier que je pourrais donner partout au pays et offrir parallèlement des séances de yoga dans chaque endroit visité.»

Lorie Murdoch

RUTH KAPLAN

#Chiffrier

Le vol au travail En novembre dernier, on a appris qu'un directeur de l'Armée du Salut de Toronto aurait volé des jouets à l'organisme pour une valeur totalisant des millions de dollars.

3,71 Montant estimatif, en millions de dollars, que les entreprises canadiennes perdraient chaque année en raison de fraudes commises par des employés. Dans 36 % des cas, il s'agirait de vols.

10 Pourcentage de PME qui font faillite à la suite de vols commis par des employés. Selon un spécialiste, les raisons qui poussent au vol seraient «le besoin, l'avidité ou l'occasion».

10,8 Montant, en millions de dollars, perdu chaque jour par les détaillants canadiens en raison du vol, selon un rapport de PwC et du Conseil canadien du commerce de détail publié en 2012. Le vol commis par des employés compte pour le tiers de ce montant.

61 Pourcentage des entreprises qui ont subi un vol ou un événement frauduleux et qui disent que le moral des employés en a



été affecté. Une entreprise sur cinq (20 %) indique de plus que ses relations d'affaires, sa réputation et la valeur de l'entreprise en ont souffert.

75 Pourcentage des dirigeants d'entreprises canadiennes qui, dans un sondage mené en 2004, ont fait état de vols ou de détournements de fonds commis par des employés. La moyenne mondiale s'élevait à 60 %.

90 Pourcentage estimatif des vols commis dans les milieux de travail canadiens en 2009 qui n'ont pas été déclarés. Plus de la moitié (58 %) des Canadiens admettent voler le plus souvent des fournitures de bureau.

1 000 Montant, en dollars, de la récompense offerte pour le signalement (ayant mené à une condamnation) d'un vol en 1988 dans une usine de GM à Windsor (Ontario). Steve Brearton

Au boulot LORSQU'UN COLLÈGUE OBTIENT «VOTRE» PROMOTION

SCÉNARIO

André Doré*, un comptable du secteur de la restauration, est un employé des plus dévoués depuis l'obtention de son poste il y a quatre ans. Il ne compte pas ses heures et est toujours là lorsque des collègues ont besoin d'aide. Daniel*, qui est au service de l'entreprise depuis environ deux ans, se tourne vers André lorsqu'il souhaite que quelqu'un jette un coup d'œil sur son travail. Il y a quelques mois, un nouveau poste de cadre a été créé dans leur service. André et Daniel ont tous deux postulé, et c'est Daniel qui a obtenu le poste.

DÉVELOPPEMENT

«Je suis au service de l'entreprise depuis deux fois plus longtemps que Daniel et il est maintenant l'un de mes supérieurs, raconte André. Comme je l'aidais en vérifiant son travail avant sa nomination, il va sans dire que cette situation ne me plaît pas. J'estime que j'étais généreux de mon temps, que je faisais preuve d'esprit d'équipe, et que j'aurais été à la hauteur de la tâche.» Il a félicité Daniel, mais il est maintenant activement à la recherche d'un nouvel emploi.

EXPERTISE

«L'ancienneté n'est pas souvent le facteur déterminant en matière de promotions», indique Monica Magnetti, coach professionnelle agréée et propriétaire de Luna Coaching à Vancouver. «S'il avait été possible de pourvoir ce nouveau poste en s'appuyant sur l'ancienneté des employés, il n'aurait probablement pas été nécessaire d'afficher le poste», ajoute-t-elle.

Selon Mme Magnetti, André Doré devrait tirer une leçon de cette expérience. «Il devrait cesser de se considérer comme une victime et se demander plutôt quelles qualités ont valu à son collègue l'obtention du poste.» Elle ajoute qu'il vaut la peine d'aborder le sujet avec son patron : «M. Doré pourrait mentionner qu'il regrette de ne pas avoir su mener la bataille avec des arguments plus convaincants. Une telle approche réaliste pourrait lui conférer l'avantage dont il a besoin pour obtenir la prochaine promotion ou décrocher un nouvel emploi.»

Lisa van de Geyn



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

*Nom fictif

Par Tamar Satov

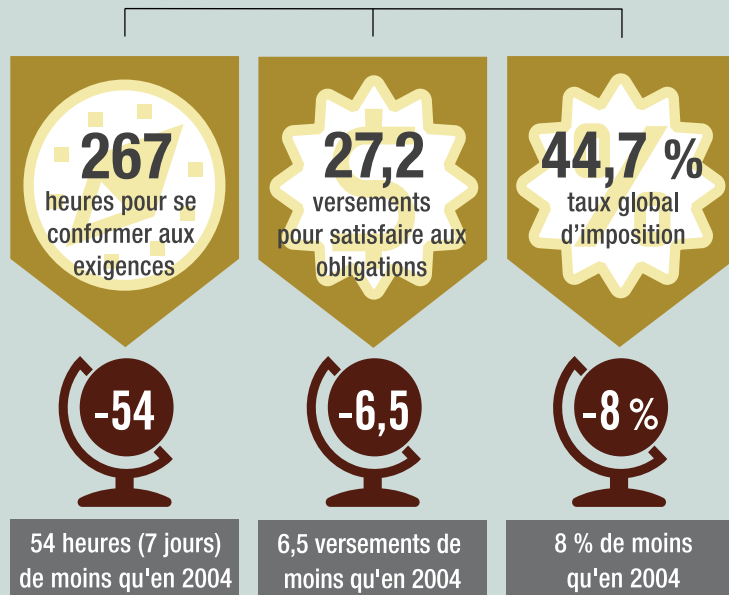


TENDANCES À LA BAISSÉ

Versements moins élevés et moins nombreux, préparation moins longue. Un sondage mondial sur l'impôt des sociétés réalisé entre 2004 et 2011 montre que, en moyenne, les sociétés paient maintenant moins d'impôt, consacrent moins d'heures à la préparation des déclarations et font moins de versements qu'auparavant. Pendant huit années consécutives, PwC a suivi l'évolution des régimes fiscaux de 185 pays afin de les classer en fonction de leur convivialité. Les Émirats arabes unis ont remporté la palme, tandis que le Canada a obtenu le huitième rang.

par Steve Brearton

Fardeau fiscal moyen des entreprises dans le monde (2011)



Source : PwC, 2012

Davantage de congés

Selon un sondage mené par Mercer auprès de 10 400 travailleurs dans dix marchés, le Canada est le seul pays où une semaine supplémentaire de vacances rémunérées arrive au premier rang des avantages les plus appréciés. Au Canada, 20 % des répondants ont dit préférer obtenir des congés, alors que 18 % ont choisi une augmentation de salaire de 500 \$, et 15% ont opté pour une cotisation de 500 \$ par leur employeur dans leur REER ou leur CELI. Dans tous les autres pays (Brésil, Chine, France, Hong Kong, Irlande, Italie, Espagne, R.-U. et É.- U.), les répondants ont placé le revenu supplémentaire au premier rang des avantages les plus appréciés. Le temps de congé rémunéré se classe parmi les trois premiers rangs dans six des pays sondés.

« Les Canadiens souhaitent avoir plus de congés et un salaire plus élevé, mais il y a d'autres avantages sociaux, indique Brian Lindenberg, associé principal chez Mercer. Les employeurs doivent comprendre et communiquer la valeur des avantages qu'ils offrent afin que les employés fassent des choix éclairés. »

PLUS DE 600 MILLIARDS DE DOLLARS

Selon la Fédération canadienne des contribuables, la dette publique du Canada a franchi un cap historique, dépassant les 600 milliards \$ le 24 nov. 2012. Elle croît maintenant de 74,6 millions \$ par jour, soit 3,1 millions \$ l'heure, 52 000 \$ la minute et 863,27 \$ la seconde.

LA PLUS GÉNÉREUSE

L'Indice de générosité 2012 de l'Institut Fraser révèle que le Manitoba est la province la plus généreuse, pour la 14^e année de suite : 26,2 % des déclarants ont donné à des organismes de bienfaisance; les dons représentent 0,92 % du total des revenus dans la province.

ERREURS COÛTEUSES

Un sondage du recruteur américain CareerBuilder indique que près de 25 % des employeurs disent qu'une erreur de recrutement leur a coûté plus de 50 000 \$ US en 2012, surtout en perte de productivité et en perte de temps liée au recrutement et à la formation d'un autre employé (39 %).



MOMENTS MARQUANTS

Mon heure de gloire

Suzanne Bertrand, CPA CA, associée
chez **Fuller Landau SENCRL**

«J'ai siégé à titre de juge dans le cadre des auditions de VoirGRAND.tv. Cette série webtélé montréalaise vise à mettre en valeur les entreprises québécoises pour les aider à réaliser leur projet d'expansion. En compagnie de deux juges masculins, j'ai rencontré environ 120 candidats parmi

lesquels nous devons choisir cinq finalistes. Chacun d'entre eux avait trois minutes pour nous décrire son entreprise et sa vision de l'avenir. Fait étonnant, deux candidats sur trois étaient des femmes.

Cette expérience m'a procuré un grand sentiment de fierté, car les candidats démontraient beaucoup d'enthousiasme et de créativité. J'ai bien ri quand l'un d'eux, sans crier gare, a retiré sa chemise et, torse nu, nous a exposé son projet!

Quand j'étais étudiante, mon monde se résumait à ma calculatrice et à mon ordinateur. Je sais maintenant que peu importe nos choix de vie, nous devons être ouverts à relever de nouveaux défis et à sortir de notre zone de confort.»

Propos recueillis par Marie-Josée Boucher

ENTRE GUILLEMETS

Alberta c. Î.-P.-É.

«Les provinces en faveur de faibles taux d'imposition, d'interventions limitées de l'État et d'une flexibilité du marché du travail connaissent une croissance supérieure à celle des autres. Dans les provinces où la liberté économique est moindre, les familles ont un niveau de vie moins élevé et moins de possibilités.»

Fred McMahon, coauteur du rapport
Economic Freedom of North America 2012
publié par l'Institut Fraser.

35

IL Y A 35 ANS

Extraits compilés par Steve Brearton

Extrait du numéro de mars 1978 de *CAmagazine*

Les comptoirs d'information fiscale permettent de se sentir utile!

«Nous sommes le mardi 24 mars 1977, il est 22 h 30. Je rentre de ma première séance bénévole de préparation de déclarations de revenu, offerte par l'Institut des comptables agréés de l'Ontario. J'y ai aidé des gens qui ont à peine les moyens de manger (et ne peuvent donc pas se payer un comptable) à remplir leur déclaration de revenus. Je me suis demandé comment tout comptable qui se respecte peut refuser d'aider ces gens; c'est presque un manquement à notre code de déontologie. S'il y a 10 001 comptables en Ontario, il devrait y avoir 10 001 bénévoles! J'y retourne la semaine prochaine et l'an prochain, afin d'aider encore un peu plus.»

Propos de Sheldon Buchalter, CA, Mintz and Partners, Toronto



Proposition de normes internationales d'information

«À la fin de l'automne dernier, un groupe parrainé par les Nations Unies [...] a publié un rapport contenant deux listes de "composantes minimales de l'information à usage général devant être fournies par les multinationales". Le groupe a estimé que "pour satisfaire aux intérêts croissants du grand public [...], davantage d'informations devraient être communiquées sur les incidences sociales et économiques des activités des multinationales, tant aux échelles nationales qu'à l'échelle internationale". Les Nations Unies ont recommandé la conclusion, par les différents États, d'un accord international visant à rendre obligatoire l'application de normes d'information pertinentes.»



Trouvailles

par Alan Vintar

Masque de ski Oakley Airwave

Grâce au nouveau masque de ski Oakley Airwave, la performance sur les pentes atteint un nouveau sommet. Il offre aux skieurs et aux planchistes une vision optimale, et leur permet de voir et d'analyser de l'information en temps réel au moyen d'un affichage tête haute.

Les données apparaissent dans le coin inférieur droit sans obstruer la vision et montrent l'action à mesure qu'elle se déroule. Le GPS intégré calcule la vitesse, l'altitude et le dénivelé, et fournit de l'aide à la navigation (notamment au moyen de cartes précises au mètre près de nombreuses stations de ski). Un accéléromètre triaxial et des gyroscopes calculent la longueur, la hauteur et la durée des sauts.

De plus, le Airwave peut être connecté par Bluetooth à un téléphone intelligent iOS ou Android pour afficher les appels entrants et les messages textes, et pour écouter de la musique.



Prix : 599,95 \$ ca.oakley.com

Tout le monde en parle



CHARLIE BREDO, CA
FONDATEUR
BOW VALLEY POWER

PROFIL : Bow Valley Power fournit de l'énergie traditionnelle et de l'énergie verte à des particuliers et à des entreprises de l'Alberta. Établie en 2010 à Canmore (Alberta), l'entreprise fournit de l'électricité

à une clientèle répartie dans plus de 120 collectivités dans la province. Son plus gros client à ce jour est le Fairmont Chateau Lake Louise.

POURQUOI ON L'AIME : La production d'électricité en Alberta est cinq fois plus polluante en moyenne qu'ailleurs au pays en raison de la dépendance au charbon (la province possède 70 % des réserves de charbon du Canada). L'énergie verte gagne en popularité au pays, mais ses possibilités demeurent relativement peu exploitées dans l'Ouest du Canada. En 2012, Bow Valley a obtenu la certification EcoLogo à titre

de fournisseur d'énergie verte. Ce secteur compte maintenant pour 30 à 40 % de son chiffre d'affaires. Bow Valley consacre également 20 % de ses profits à des projets environnementaux et s'est associée à des détaillants écoresponsables afin d'offrir des incitatifs aux nouveaux clients.

ORIGINALITÉ : La société a lancé un site Web en décembre 2012, dans lequel elle fait la promotion de l'énergie verte, et des clients qui y ont recours, au moyen de vidéos et de témoignages. Un autre de ses projets verts serait de fabriquer une table de pique-nique dans laquelle il est possible de brancher un téléphone grâce à l'énergie solaire.

IL A DIT : «La formation occupe une grande partie de mon travail parce que les gens ne comprennent toujours pas le fonctionnement de l'électricité. La nécessité de réduire notre empreinte sur l'environnement est devenue très évidente. L'Alberta regorge de possibilités à cet égard et j'aimerais que Bow Valley Power soit un nom reconnu en matière d'énergie verte.»
Rosalind Stefanac

DES COMPTABLES DE PLUS EN PLUS SOCIABLES...

Les CA utilisent les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter et LinkedIn plus fréquemment qu'ils ne le faisaient il y a deux ans, selon un sondage mené par l'ICCA.

Parmi les répondants, 70 % disent avoir déjà visité un site de réseau social, 32 % le font quotidiennement et 49 %, une fois par semaine. En 2010, seulement 17 % des CA visitaient chaque jour des sites de réseaux sociaux et 32 % le faisaient une fois par semaine.

Facebook demeure le site le plus populaire. En effet, 47 % des répondants l'utilisent une fois par semaine et 28 % tous les jours, ce qui représente plus du double des utilisateurs quotidiens en 2010. Bien que LinkedIn et Twitter se classent derrière Facebook, leur utilisation a connu une croissance encore plus rapide. Environ 23 % des répondants utilisent LinkedIn au moins une fois par semaine (7 % en 2010) et 5 % l'utilisent tous les jours (1 % en 2010). Pour ce qui est de Twitter, 12 % l'utilisent au moins une fois par semaine (3 % en 2010) et 9 % sur une base quotidienne (2 % en 2010). YouTube est également largement utilisé : 26 % des répondants l'utilisent au moins une fois par semaine et 6 % tous les jours. (Le sondage de 2010 ne couvrait pas YouTube.)

Utilisation des réseaux sociaux par les CA						
Site de réseau social	2012		2010		Variation	
	Au moins une fois par semaine	Chaque jour	Au moins une fois par semaine	Chaque jour	Au moins une fois par semaine	Chaque jour
LinkedIn	23 %	5 %	7 %	1 %	249 %	400 %
Facebook	47 %	28 %	29 %	13 %	63 %	115 %
Twitter	12 %	9 %	3 %	2 %	244 %	350 %
YouTube	26 %	6 %				

Source: ICCA, 2012

Si Facebook est le site le plus populaire parmi les répondants, 83 % disent ne l'utiliser qu'à des fins personnelles. Une minorité des répondants (13 %) l'utilisent principalement à des fins personnelles et à certaines fins professionnelles. Dans le cas de LinkedIn, cet outil est à vocation principalement professionnelle, et Twitter est utilisé par la vaste majorité des répondants (69 %) pour y lire des micromessages d'affaires.

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

CE N'EST PAS EN LISANT CETTE PUBLICITÉ
QUE VOS CLIENTS VONT DÉCOUVRIR DES
MOYENS DE NE PAS TOUT FAIRE EUX-MÊMES.

Visitez bdc.ca/croiseedeschemins pour apprendre comment des entrepreneurs ont vécu la croissance de leur entreprise, ou communiquez avec nous pour découvrir des services de financement et de consultation sur mesure qui répondent aux défis de croissance de vos clients.

BDC est la seule banque qui s'investit
uniquement auprès des entrepreneurs.



Création d'une nouvelle organisation comptable au Canada

L'organisation Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a été créée le 1^{er} janvier 2013, et elle commence à prendre forme. CPA Canada soutiendra les organisations provinciales fusionnées et toutes celles qui, ultimement, se regrouperont sous la bannière du titre de CPA.

La nouvelle organisation nationale soutiendra les CA et les CMA au nom de l'ICCA et de CMA Canada, de même que les CPA et les CGA engagés dans l'unification.

Un nouveau conseil d'administration composé de 16 membres et coprésidé par Shelley Brown, FCA, et Cassandra Dorrington, FCMA, assurera le leadership stratégique, la gouvernance et la surveillance de CPA Canada.

Les membres du Conseil proviennent de divers horizons représentatifs des différentes régions du Canada, du public et des titres d'origine des participants à l'unification.

L'une des premières mesures du Conseil de CPA Canada a été l'approbation de l'Ordre des CPA du Québec et de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) en tant que membres de CPA Canada. «L'adhésion de ces deux organisations permet à CPA Canada de se positionner comme organisation comptable nationale de premier plan, souligne Shelley Brown. L'admission de CPA Québec, de l'ICAO ainsi que de leurs membres, porte l'effectif de CPA Canada à plus de 70 000 membres.»

Le Conseil a nommé Kevin Dancey, FCPA, FCA, président et chef de la direction de CPA Canada. Joy Thomas, FCMA, assumera les fonctions de vice-présidente directrice. M. Dancey et Mme Thomas sont respectivement à la tête de l'ICCA et de CMA Canada.

Le Conseil s'est tracé un programme ambitieux pour les mois à venir. «L'élaboration du programme d'agrément CPA est l'une des priorités du Conseil, dit Cassandra Dorrington, FCMA. Nous prendrons les meilleurs éléments des programmes existants pour créer le programme d'agrément qui formera les professionnels comptables canadiens par excellence. Nous voulons être certains que le programme pourra être mis en œuvre dans

Voici les membres du Conseil et de la direction :

(À L'ARRIÈRE, DE GAUCHE À DROITE) : Joy Thomas, FCMA, vice-présidente directrice, CPA Canada; Gerald Mills, FCPA, FCA, Ontario; Michel Thérout, FCPA, FCA, Québec; Douglas Tkach, FCA, région de l'Ouest; Jonathan Levin, représentant du public; Barb Carle-Thiesson, FCA, région de l'Ouest; Rod Wiley, FCMA, région de l'Ouest; Marcel Vienneau, représentant du public; Kevin Dancey, FCPA, FCA, président et chef de la direction de CPA Canada.

(À L'AVANT, DE GAUCHE À DROITE) : Dorothy Rice, FCMA, région de l'Atlantique; Bob Strachan, FCMA, administrateur non désigné; Cassandra Dorrington, FCMA, coprésidente du Conseil; Shelley Brown, FCA, coprésidente du Conseil; Catherine Emrick, FCGA, région de l'Ouest; Stephan Robitaille, FCPA, FCGA, Québec.

ABSENTS AU MOMENT DE LA PHOTO : Colleen Gibb, FCPA, FCA, Ontario; Tom Conyers, FCPA, FCA, région de l'Atlantique et Jacques Côté, FCPA, FCMA, Québec.

certaines régions du Canada dès l'automne 2013, et que les premiers examens CPA se tiendront à l'automne 2015.»

Le Conseil a également comme priorités l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de valorisation de la marque CPA, ainsi que le transfert des activités et des employés de l'ICCA et de CMA Canada à la nouvelle organisation nationale.

À l'heure actuelle, des organisations regroupant plus de 80 % des comptables professionnels du Canada sont engagées dans l'unification ou elles ont déjà fusionné sous la bannière CPA, à savoir toutes les organisations de CA et de CMA, ainsi que les organisations de CGA du Québec, de l'Alberta, de Terre-Neuve-et-Labrador, du Nouveau-Brunswick et de la Saskatchewan. Le moment auquel le titre de CPA pourra être utilisé sera différent d'une province à l'autre, étant donné que la réglementation de la profession est de compétence provinciale.

Pour de l'information à jour et complète sur CPA Canada et le processus d'unification, rendez-vous à l'adresse www.CPACanada.ca



Les TI peuvent vous aider à améliorer la rentabilité et la compétitivité de votre entreprise

Vu la conjoncture actuelle, de plus en plus incertaine, les entreprises doivent pouvoir s'adapter plus aisément aux changements qui surviennent dans le monde des affaires. Les nouvelles technologies de l'information (TI) peuvent jouer un rôle important à cet égard. Toutefois, certaines entreprises accordent trop d'importance au contrôle des coûts des TI, et négligent d'exploiter les technologies de manière à améliorer la performance de l'ensemble de l'entreprise.

Lorsque la stratégie en matière de TI et la stratégie globale de l'entreprise sont au diapason, la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité et la compétitivité s'en trouvent grandement accrues.

Le Colloque canadien sur l'audit, la gouvernance et la sécurité en matière de TI de cette année, coprésenté par l'ICCA les 26 et 27 mars prochains à Toronto, donnera aux professionnels des TI l'occa-

sion de s'entretenir sur la façon dont les technologies nouvelles et émergentes peuvent être mises à profit dans le but d'améliorer la performance d'entreprise.

On y traitera de la façon de maximiser les avantages (tout en réduisant les risques de l'infonuagique), du phénomène BYOD («Bring Your Own Device»), de la communication en champ proche («Near Field Communication» – NFC), des technologies gérées par l'entreprise et des services de soutien technique fournis par plusieurs fournisseurs, de la façon de recueillir des renseignements utiles parmi de grandes quantités de données, ainsi que des moyens de lutter contre les cybermenaces et le piratage psychologique sur les réseaux sociaux.

Pour de plus amples informations ou pour vous inscrire, visitez le www.cpd.cica.ca/ITAudit

Application des normes : des ressources plus faciles à trouver

IL EST MAINTENANT BEAUCOUP plus facile de naviguer dans la vaste gamme de ressources en ligne de l'ICCA sur l'application des normes de comptabilité et d'audit.

«Le site ICCA.ca propose des centaines d'excellentes ressources pour aider les membres à appliquer les nouvelles normes d'information financière, d'audit et de certification, indique Karen McCardle, directrice de projets de la division Orientation et soutien. Mais il était parfois difficile pour les utilisateurs de trouver rapidement les ressources particulières dont ils avaient besoin, au moment où ils en avaient besoin. Et c'est ce à quoi nous avons voulu remédier.»

Le problème découlait en partie de l'étendue et de la quantité des ressources, car celles-ci couvrent l'ensemble des normes d'information financière (soit les IFRS ainsi que les normes relatives aux entreprises à capital fermé, aux régimes de retraite, aux organismes sans but lucratif et au secteur public) et l'ensemble des normes d'audit et certification. Pour que les utilisateurs puissent trouver plus facilement l'information dont ils ont besoin, la section «Application des normes» du site Web de l'ICCA a été remaniée pour que la navigation y soit plus intuitive.

Les ressources sont d'abord classées par référentiel de certification ou de comptabilité, comme les IFRS, puis par type d'activité, comme la préparation des états financiers.

Ressources récentes

Le site est enrichi régulièrement de nouvelles ressources. Parmi les plus récents ajouts, on trouve notamment :

- 2013 *Financial Reporting in Canada under IFRSs* (publié en anglais seulement). Il s'agit d'un ouvrage complet qui explique les exigences des IFRS, qui traite des questions d'application et qui analyse les exigences en matière de présentation et d'informations à fournir.

- Des webinaires archivés sur les IFRS :

 - Mise en œuvre d'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*;

 - Mise en œuvre d'IFRS 10, *États financiers consolidés*;

 - Mise en œuvre d'IFRS 11, *Partenariats*.

- *Webinaires Zone praticiens* – Tour d'horizon des sujets d'intérêt particulier, dont l'application des normes.

«L'ICCA s'emploie à aider les membres, notamment ceux qui travaillent au sein de cabinets et d'organisations de petite et de moyenne taille, à s'adapter aux importants changements qui ont été apportés aux normes d'information financière et aux normes de certification, dit Mme McCardle. Le travail de restructuration que nous avons fait afin de faciliter la navigation dans les sections du site Web qui concernent les normes aidera les utilisateurs à trouver plus facilement les ressources dont ils ont besoin.»

Paul Cherry nommé Officier de l'Ordre du Canada

Son Excellence le très honorable David Johnston, gouverneur général du Canada, a annoncé la nomination de Paul G. Cherry au grade d'Officier de l'Ordre du Canada, «pour son engagement à améliorer les rapports financiers, en particulier par son leadership dans l'élaboration de normes comptables internationales».

L'Ordre du Canada, l'une des plus prestigieuses distinctions honorifiques civiles de notre pays, a été créé en 1967 pour reconnaître l'œuvre d'une vie, le dévouement exceptionnel d'une personne envers la collectivité ou une contribution extraordinaire à la nation.

Depuis 2009, Paul Cherry est président de l'IFRS Advisory Council de l'International Accounting Standards Board. De 2001 à 2009, il a été président du Conseil des normes comptables de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Il a obtenu son titre de CA en Ontario en 1974, et est devenu Fellow de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario en 1991. Depuis 2000, il est aussi Fellow de l'Institut des comptables agréés du Nouveau-Brunswick. M. Cherry a occupé les postes de chef comptable de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, d'associé technique principal de PricewaterhouseCoopers à Toronto et de directeur du service national de comptabilité et d'audit de Coopers & Lybrand. Il a aussi siégé à titre de représentant du Canada à l'International Accounting Standards Committee (IASC), et a assumé la présidence du comité permanent d'interprétation de l'IASC de 1997 à 2001.



Paul G. Cherry, O.C., FCPA, FCA

REMISES SUR QUANTITÉ
OFFERTES AUX MEMBRES

★ Succès de
vente national!

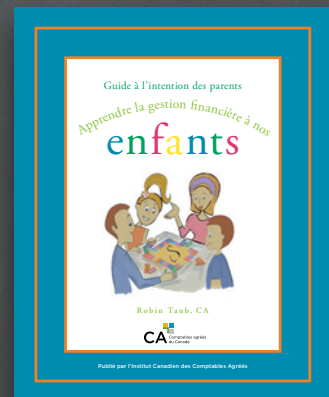
VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

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

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

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

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



CA Comptables agréés
du Canada





Peter H. Wood reçoit le Prix de leadership en innovation Bill Swirsky 2012

Peter H. Wood, FCPA, FCA, est le lauréat du **Prix de leadership en innovation Bill Swirsky 2012**. Décerné par l'ICCA et CaseWare, ce prix récompense le travail de membres ou de bénévoles dont les innovations ont permis de faire progresser la profession de CA, la comptabilité ou l'information financière sur la scène nationale ou internationale.

Peter H. Wood a obtenu son titre de CA en 1973 alors qu'il travaillait pour le cabinet Clarkson Gordon (maintenant Ernst & Young), où il est devenu associé en fiscalité en 1981. Au milieu des années 1980, il a lancé le premier service de babillard électronique en fiscalité au Canada, *Canadian Tax Online*, qui permettait aux comptables et avocats canadiens d'accéder aux mises à jour périodiques de la législation fiscale, de la jurisprudence et des décisions de Revenu Canada.

Ayant participé à la création du Comité de l'ICCA sur les impôts indirects et du Colloque de l'ICCA sur les impôts indirects (qui en est à sa 32^e édition cette année), M. Wood a élaboré et enseigné de nombreux cours et ateliers sur les taxes de vente. Lorsque la TPS est entrée en vigueur, en 1991, son livre *The Complete Guide to the GST* (publié par l'ICCA) est devenu un best-seller au Canada. Publié depuis 20 ans, ce guide demeure la référence des praticiens canadiens qui offrent des services liés à la TPS.

M. Wood a dirigé une équipe de professionnels des milieux des affaires, de la fiscalité et de la programmation afin de créer, en 1990, les Services d'édition Ernst & Young inc. Cette équipe a conçu des applications informatiques visant à fournir des documents de référence électroniques aux milieux comptables et juridiques par l'entremise de l'ICCA, tout d'abord sur disquette, et ensuite sur CD et DVD. Puis, en 1995, M. Wood et son équipe ont lancé *TaxCast*, le premier bulletin électronique canadien en fiscalité.

Comme de nombreux visionnaires, Peter Wood a souvent été en avance sur son temps. En février 1995, il a lancé un site Web qui présentait l'analyse faite par Ernst & Young du budget fédéral canadien. Ce site était le premier site Web d'Ernst & Young dans le monde, et également le premier site Web lancé par un des six grands cabinets au Canada. Son intérêt marqué pour les tablettes et les liseuses numériques, dès les années 90, était le présage de l'un de ses derniers projets avant de quitter Ernst & Young pour la retraite en 2009 : le lancement du premier livre électronique canadien sur la *Loi de l'impôt sur le revenu*, pour tablettes et téléphones intelligents.

Comme associé en fiscalité chez Ernst & Young (1981-2009) et président et chef de la direction des Services d'édition Ernst & Young (1990-2009), Peter Wood a exercé dans divers domaines fiscaux, écrit et publié un certain nombre d'ouvrages en fiscalité, et a été responsable de la gestion du savoir et des technologies au service de fiscalité canadienne chez Ernst & Young. En plus d'avoir été consultant en technologies pour les comités sur le commerce électronique de l'Agence du revenu du Canada et pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), M. Wood a également été consultant en politiques fiscales auprès du ministère des Finances.

Le Prix de leadership en innovation Bill Swirsky 2012 a été présenté en février dernier à Peter H. Wood dans le cadre d'un dîner du Groupe des dirigeants.

La normalisation en bref

Pour rester au fait de l'actualité, allez à www.nifccanada.ca

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication [†]
Partie I Modifications concernant les entités d'investissement	janvier 2013
Manuel de l'ICCA – Certification Chapitre 7150, «Consentement de l'auditeur à l'utilisation d'un rapport de l'auditeur inclus dans un document de placement»	janvier 2013
Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public Modifications apportées au chapitre SP 3450, «Instruments financiers»	février 2013

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 mars 2013)

Comptabilité	Date limite pour commentaires
ESI Acquisition d'intérêts dans une entreprise commune	le 23 avril 2013
ES Améliorations 2013 des Normes comptables pour les entreprises à capital fermé	le 1 ^{er} juin 2013
ESI Clarification des méthodes acceptables d'amortissement	le 2 avril 2013
ESI Classement et évaluation : modifications circonscrites apportées à IFRS 9	le 28 mars 2013
ESI Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers	le 19 mars 2013
ESI Méthode de la mise en équivalence : quote-part des autres variations de l'actif net	le 22 mars 2013
ESI Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise	le 23 avril 2013
Secteur public	
ES Modifications apportées à la préface	le 3 mai 2013
ES Première application par des organismes publics : dispositions transitoires	le 22 février 2013
EP Restructurations	le 17 mai 2013

À VENIR

Normes modifiées	Modifications apportées à IFRS 9 concernant la comptabilité de couverture
Documents de consultation	Information financière des organismes sans but lucratif (EP conjoint du CNC et du CCSP) Contrats de location (ESI du CNC) Les activités à tarifs réglementés (ESI du CNC)

Légende

ES – Exposé-sondage

ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA

EP – Énoncé de principes

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

Les auditeurs auraient-il pu prévenir la vague de faillites en 2008? Une initiative ICCA-CCRC s'attaque aux enjeux fondamentaux.

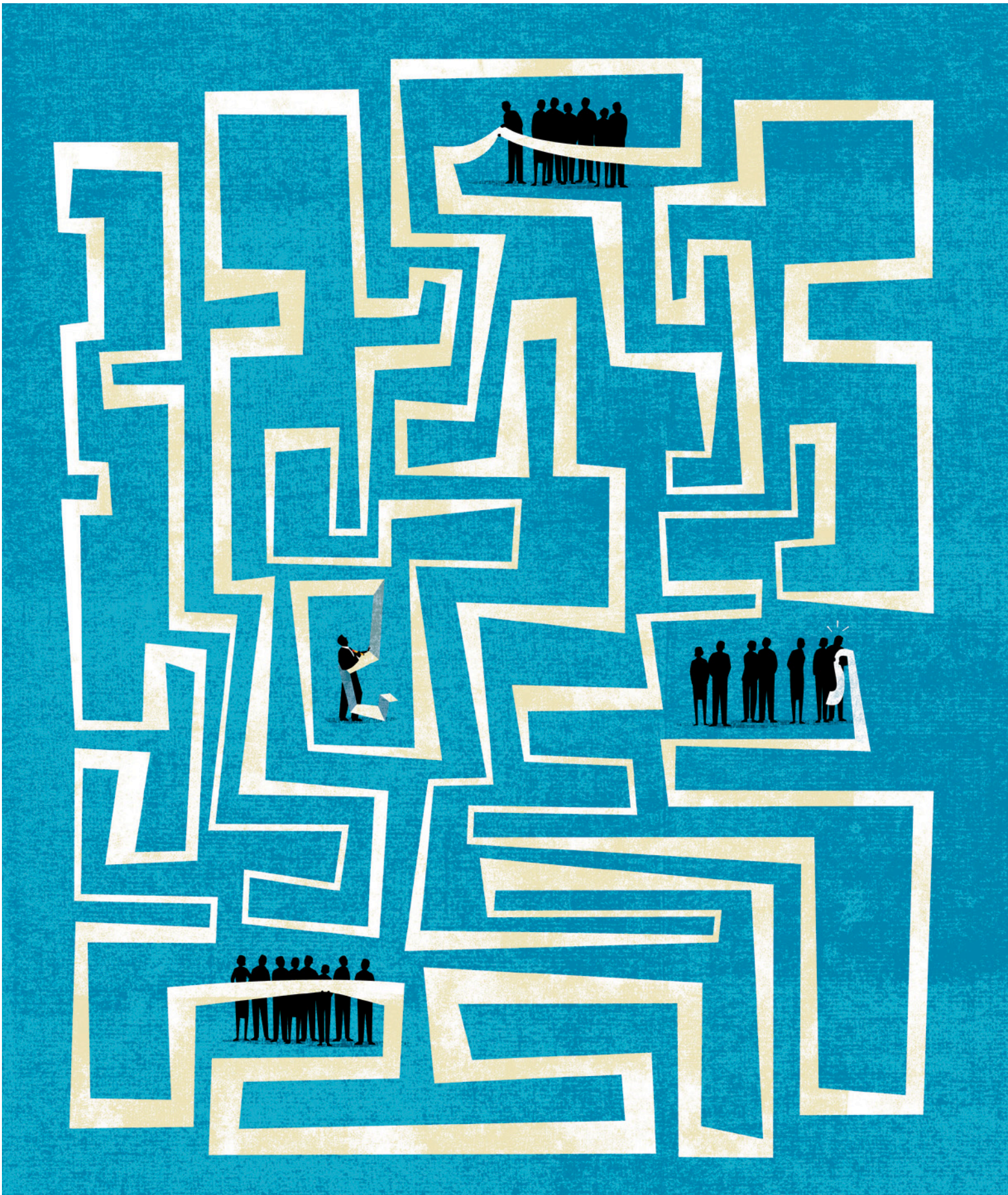
PAR MARY TERESA BITTI

Amélioration de la qualité de l'audit

UNE FAILLITE D'ENTREPRISE EST-ELLE SYNONYME DE FAILLITE DE L'AUDIT?

La question sous-tend les propositions visant à améliorer la qualité de l'audit qui émanent des décideurs, des normalisateurs et des autorités de réglementation de l'Union européenne, du Royaume-Uni et des États-Unis, là où les marchés financiers ont été le plus durement touchés en 2008. Si personne n'a directement blâmé les auditeurs (ou le processus d'audit), bien des observateurs se sont demandé si ceux-ci auraient pu prévenir la crise. Les auditeurs étaient-ils assez indépendants, objectifs et critiques? Pas tant que ça, si l'on se fie aux propositions déposées.

illustration : MICHAEL AUSTIN



«Nous voulons surtout que les auditeurs améliorent leurs communications avec les comités d'audit et le public, et non leur imposer plus de travail ou une autre façon de faire.»

C'est le message que James Doty, président du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) des États-Unis, a livré lors du symposium sur la qualité de l'audit tenu en décembre 2011 par le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC). «Si c'est trop beau pour être vrai, l'auditeur est censé le dire.» Selon lui, pour l'essentiel, les auditeurs protègent les investisseurs, mais il y a nettement place à l'amélioration.

Le même jour, l'ICCA et le CCRC lançaient l'initiative sur l'amélioration de la qualité de l'audit (AQA) pour élaborer une perspective et une réponse canadiennes. Un comité directeur et trois groupes de travail indépendants ont été créés pour analyser les propositions et s'attaquer aux enjeux fondamentaux : indépendance de l'auditeur, rôle du comité d'audit et modèle de rapport de l'auditeur.

Les groupes de travail, formés de membres triés sur le volet et représentatifs des parties prenantes qui seront touchées si des propositions formulées à l'international sont adoptées, ont publié des documents de consultation. Un rapport définitif, à paraître bientôt, donnera des informations pertinentes aux normalisateurs, autorités de réglementation et décideurs canadiens, et permettra surtout au Canada d'avoir voix au chapitre dans le débat mondial.

La qualité de l'audit préoccupait-elle les autorités de réglementation, les gestionnaires, les investisseurs et les normalisateurs du Canada avant que des propositions soient faites ailleurs ces dernières années? Oui et non, selon Kevin Dancy, président-directeur général de l'ICCA. «Le Canada s'est assez bien tiré de la crise financière, surtout par rapport à d'autres pays, mais ce n'est pas une île isolée, dit-il. Nous sommes partie prenante des marchés financiers mondiaux, et la profession d'auditeur n'échappe pas à la mondialisation. Nous ne sommes pas imperméables aux changements qui se produisent aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe. Les propositions n'émanent pas du Canada. Cela dit, trouver des moyens d'améliorer la qualité de l'audit est toujours à notre ordre du jour.»

L'ICCA et le CCRC ont décidé de collaborer à l'élaboration d'un point de vue canadien, pour avoir plus de poids. «Le Canada représente 4 % des marchés financiers mondiaux, rappelle M. Dancy. Qui se soucie de son opinion? En travaillant avec le CCRC, nous estimons que nos recommandations et notre opinion auront plus de crédibilité que si nous travaillons chacun de notre côté.»

Brian Hunt, directeur général du CCRC, a déjà transmis les documents de consultation sur le rapport de l'auditeur et sur l'indépendance à l'International Forum for Independent Audit Regulators et à la Commission européenne. «Entre 350 et 400 de nos sociétés sont aussi inscrites auprès de la Securities and Exchange Commission des États-Unis. Des entreprises canadiennes font affaire et mobilisent des capitaux en Europe, explique-t-il. Les initiatives mises en œuvre aux États-Unis, au Royaume-Uni ou dans l'Union européenne vont donc nous toucher. Nous devons nous demander si des mesures similaires devront être adoptées au Canada. Dans la négative, l'uniformité actuelle deviendra chose du passé. Les initiatives peuvent créer de la confusion. Ce n'est pas bon pour le marché.»

Là réside, en théorie du moins, le but des propositions : rétablir la confiance envers le système d'information financière, la direction des sociétés et les marchés boursiers à l'échelle mondiale. «Le Canada a un encadrement bien établi aux chapitres de la gouvernance, de la qualité de l'audit, de l'activité des comités d'audit, de l'inspection des auditeurs, etc., mais la complaisance n'est pas de mise», affirme Peter W. Mills, membre du conseil de Cadillac Fairview, qui préside le Groupe de travail sur l'indépendance de l'auditeur (GTIA) de l'AQA et siège au Groupe de travail sur l'indépendance, chargé de mettre à jour les règles canadiennes sur l'indépendance de l'auditeur. «La réputation du Canada doit être telle que sa capacité d'attirer des investissements étrangers et sa crédibilité ne seront pas minées. Cela dit, on ne peut présumer que des mesures appropriées ailleurs le seront ici aussi.»

Les trois groupes de travail doivent évaluer si les propositions formulées ailleurs permettront d'améliorer la qualité de l'audit et si les solutions adoptées en vaudront le coût.

David Brown, avocat en droit des valeurs mobilières et ancien président de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, préside le comité directeur de l'AQA chargé de superviser les groupes de travail. «Les groupes de travail veulent s'assurer que nous n'ajouterons pas de coûts au système en retour d'avantages négligeables. Nous voulons surtout que les auditeurs améliorent leurs communications avec les comités d'audit et le public, et non leur imposer plus de travail ou une autre façon de faire. Le coût serait marginal.»

Il n'en va pas nécessairement ainsi de certaines propositions européennes visant apparemment l'indépendance de l'auditeur, mais qui, en réalité, sont axées sur la concentration du marché de l'audit. «Dans l'Union européenne, on ne cible pas tant la qualité de l'audit que la concentration au sein de la profession», affirme David Brown. Les cabinets d'audit auxquels peuvent faire appel les multinationales sont très peu nombreux.

Kevin Dancy évoque l'incidence, au Canada, d'une proposition faite en avril 2012 par le Financial Reporting Council (FRC) du Royaume-Uni, qui vise à obliger les 350 plus grandes sociétés ouvertes à aller en appel d'offres pour les services d'audit au moins tous les dix ans, selon une approche «se conformer ou expliquer». «Si une grande multinationale du Royaume-Uni a des activités au Canada, elle devrait aller en appel d'offres ici aussi, dit-il, ce qui a des répercussions pour le cabinet attiré, les cabinets appelés à soumissionner, y compris ceux qui fournissent des services autres que d'audit, et l'entreprise qui doit faire les démarches. Ce n'est là qu'une seule proposition, moins draconienne que celle de la Commission européenne qui préconise la rotation obligatoire des cabinets ou celle de créer des cabinets n'offrant que des services d'audit, mais qui impliquerait une restructuration complète des cabinets d'audit dans le monde entier.»

L'indépendance de l'auditeur

À l'international, on dénombre plusieurs initiatives axées sur

l'indépendance, destinées en grande partie à contrer les menaces liées à la familiarité qui se posent lorsque les associés et les cabinets deviennent complaisants avec la direction.

En août 2011, le PCAOB a publié un document de consultation, dans lequel il envisageait la rotation obligatoire des cabinets d'audit, mais sans en préciser la fréquence. En novembre 2011, la Commission européenne a recommandé la rotation obligatoire après six ans lorsque l'audit est réalisé par un seul cabinet, et neuf ans dans le cas d'audits conjoints. Elle a aussi suggéré la formule des cabinets se consacrant exclusivement à l'audit, ainsi que des restrictions supplémentaires pour les cabinets qui fournissent d'autres types de services à leurs clients d'audit. Il était aussi question d'audits conjoints en Europe lorsque le GTIA a entrepris son travail d'évaluation.

Dans son document de travail, le GTIA cite diverses mesures adoptées au Canada depuis dix ans qui ont fait progresser les équipes de direction, les auditeurs et les comités d'audit dans le continuum de gouvernance de l'audit et qui, à bien des égards, ont résolu la question de l'indépendance, notamment : création du CCRC pour l'inspection des cabinets d'audit et celle du Conseil de surveillance de la normalisation en audit et certification (CSNAC), l'élaboration des normes d'indépendance de l'auditeur et l'adoption de règles sur l'indépendance des membres des comités d'audit. M. Mills mentionne aussi la limite imposée sur la durée cumulative du mandat d'un associé participant à l'audit et la pause obligatoire lorsque le mandat a atteint sa durée maximale.

De plus, dit M. Mills, dans les grandes sociétés ouvertes américaines, le président et le chef des finances restent en poste en moyenne sept ans ou moins, ce qui limite le risque que les auditeurs aient affaire aux mêmes hauts dirigeants pendant longtemps. «L'Union européenne, en particulier, ne lésine pas sur les propositions de changement. Dans notre rapport, nous ne prônons pas l'adoption des propositions européennes visant la rotation obligatoire des cabinets, et nous notons que le Royaume-Uni a proposé une formule d'appels d'offres périodiques qui semble vouloir faire contre-poids à l'initiative plus radicale proposée par l'Union européenne, précise M. Mills. Lorsqu'il a discuté de la rotation des cabinets, le PCAOB n'a pas précisé la fréquence. Il reste donc beaucoup à faire.»

Le GTIA a rejeté toutes les propositions étrangères, mais s'est dit d'accord avec l'évaluation complète et obligatoire des cabinets d'audit proposée par le CCRC comme solution de rechange aux appels d'offres obligatoires et à la rotation des auditeurs. «On veut l'audit le meilleur et le plus efficace possible pour un prix raisonnable. Il faut deux ou trois ans à un auditeur pour se familiariser avec une grande organisation. Il est illogique de changer d'auditeur tous les trois ou tous les cinq ans, car on ne bénéfi-

ciait pas des efficiences ni de l'évaluation complète obligatoire de l'audit», explique Patrick Crowley, vice-président directeur et chef des finances d'OMERS, membre du GTIA. «L'évaluation détaillée périodique de l'auditeur et de son travail serait très précieuse pour les organisations, mais aussi pour l'auditeur et pour l'investisseur qui s'appuie sur les états financiers. Il ne s'agit pas que d'indépendance, mais aussi de perception de l'indépendance. Une évaluation complète de l'auditeur apporterait de la transparence parce qu'elle viserait à évaluer la qualité de l'audit et la relation avec l'auditeur, et que le processus bénéficierait de l'apport des autorités de réglementation qui ont examiné le dossier de travail. Les résultats seraient communiqués dans le rapport annuel. Si l'entité change d'auditeur, les raisons seraient connues publiquement. Cela éliminerait la nécessité d'une rotation obligatoire, qui pourrait laisser des problèmes passer inaperçus. Les comités d'audit auraient plus de travail et des coûts s'ajouteraient, mais l'incidence financière serait moindre que celle de la rotation obligatoire des auditeurs ou des audits conjoints.»

L'évaluation complète accorde une plus grande place au jugement qu'aux règles; elle laisse à la direction la responsabilité des états financiers et au comité d'audit, sa responsabilité à l'égard de l'audit, et l'auditeur peut pour sa part s'acquitter de son rôle, explique M. Mills. «Le rôle des trois parties prenantes est renforcé, et le comité d'audit peut aller autant en profondeur qu'il le juge nécessaire, chaque année ou tous les cinq ans.» Le seul autre changement souhaité par le GTIA a trait aux services autres que d'audit.



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.

CA Comptables agréés du Canada

Travail
Vie personnelle

«Pourquoi l'auditeur n'explique-t-il pas ce qui l'a préoccupé, ce sur quoi il s'est concentré, ses jugements importants, ses disputes avec la direction? Voilà l'information dont l'investisseur a besoin.»

Au Canada, un cabinet d'audit peut encore fournir aux cadres d'une entreprise cliente des services fiscaux personnels susceptibles d'influer sur les états financiers. «C'est une pratique douteuse, interdite aux États-Unis, qui a cours sur le marché, explique M. Mills. Même si les règles la permettent, elle est moins répandue qu'il y a 20 ans. Mais nous souhaiterions une plus grande uniformité avec les pratiques américaines.»

À l'international, rien n'est encore fixé. Cependant, la proposition qui risque d'avoir le plus de répercussions au Canada, soit la rotation obligatoire, se heurte à une forte opposition des deux côtés de l'Atlantique. En Europe, on propose maintenant la rotation obligatoire aux 25 ans plutôt qu'aux six ans. Aux États-Unis, 700 personnes et organisations ont transmis leurs commentaires au PCAOB, et plus de 90 % s'opposent à la rotation obligatoire. Pour sa part, le Parlement européen a rejeté l'idée des audits conjoints et celle des cabinets d'audit pur.

Le rôle des comités d'audit

Dans une certaine mesure, la question n'est plus «Où étaient les administrateurs?», mais «Où était le comité d'audit?».

En septembre 2012, à Londres, le FRC a publié des recommandations en faveur de la communication d'informations plus étoffées de la part du comité d'audit. Ce faisant, il s'écarte de la voie empruntée par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) et d'autres organismes, notamment au Canada, qui eux préconisent la communication d'informations plus étoffées de la part de l'auditeur.

Avec sa recommandation d'évaluation complète et obligatoire des cabinets d'audit, le GTIA laisse au Groupe de travail sur le rôle du comité d'audit (GTRCA) la tâche d'aider les comités d'audit à être plus proactifs. Tom O'Neill, président du conseil de BCE Inc. et président du GTRCA raconte que l'une des premières questions qu'il a soumises aux membres du Groupe de travail était : pourquoi le comité d'audit doit-il se soucier de la qualité de l'audit? «Une fois la question lancée, nous n'avons pas débattu de la recommandation du GTIA. Nous l'avons adoptée comme point de départ.»

Le GTRCA a convenu que l'évaluation annuelle de l'auditeur est une pratique exemplaire pour le comité d'audit, tout en reconnaissant que la rigueur de l'évaluation pouvait varier selon le comité d'audit, le secteur d'activité, de même que selon la complexité et la taille de l'entreprise.

Il croit aussi qu'une évaluation quinquennale plus approfondie basée sur les évaluations annuelles constitue un pas dans la bonne direction. La difficulté de l'instauration des évaluations complètes tient à la façon d'adapter la formule aux entreprises de moindre taille, moteurs de notre économie. «On compte environ 6 000 sociétés ouvertes au Canada, fonds de placement inclus. Quelque 2 000 d'entre elles ont une capitalisation boursière de moins de 10 millions \$, ce qui est très modeste, explique Tom O'Neill. Faut-il appliquer ces recommandations à toutes les sociétés ouvertes ou les

adapter pour les entreprises de moindre taille? En théorie, notre groupe penche pour l'application universelle, mais c'est peut-être un vœu pieux. L'évaluation complète obligatoire ne modifiera pas fondamentalement le rôle du comité d'audit ou les communications entre ce dernier, l'auditeur et la direction dans le cas des grandes sociétés cotées, parce que la pratique existe déjà. Nous codifions les meilleures pratiques des sociétés à forte capitalisation boursière. C'est pourquoi nous sommes sensibles aux sociétés à faible capitalisation, qui seront les plus touchées.»

Selon David Brown, le *Règlement 51-103 sur les obligations permanentes des émetteurs émergents en matière de gouvernance et d'information*, proposé à la fin décembre 2012 par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, est une nouvelle source de préoccupation pour les groupes de travail de l'AQA. Si celui-ci était adopté, les responsabilités du comité d'audit des émetteurs émergents seraient réduites, alors que les groupes de travail recommandent un accroissement des responsabilités des comités d'audit.

Le GTRCA souhaite aussi une collaboration accrue avec le CCRC. Pour bien faire son travail, selon lui, le comité d'audit a besoin des résultats des inspections du CCRC, idée que ce dernier ainsi que des grandes entreprises et des présidents de comités d'audit envisagent déjà. Lorsque le CCRC a été créé en 2002, on a craint que, s'il publiait les résultats des audits des grands cabinets, ceux-ci seraient sur la défensive, et qu'il serait plus difficile d'obtenir de l'information. «On découvre que d'autres pays vont dans la direction où nous devrions aller, explique David Brown. C'est le Royaume-Uni qui est allé le plus loin à cet égard : l'organisme de surveillance de l'audit rend public les rapports sur ses inspections des neuf plus importants cabinets au pays. Il ne divulgue pas d'information sur les dossiers d'audit examinés, mais dit seulement qu'il les a examinés. La formule semble fonctionner.»

Le CCRC réfléchit aux meilleurs moyens d'aider les comités d'audit à évaluer l'audit. «Nous aimerions que les comités d'audit se concentrent davantage sur la qualité de l'audit, qu'ils s'appuient sur nos commentaires concernant le manque d'esprit critique des cabinets, par exemple, et en discutent avec les auditeurs, indique Brian Hunt. Cela permettrait de mieux orienter les auditeurs.»

Le rapport de l'auditeur

Bien que le Canada n'ait pas connu les mêmes problèmes que d'autres pays frappés par la crise financière et que le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) ait adopté les Normes internationales d'audit en 2010, on observe un écart entre ce que des parties prenantes comme les investisseurs, les analystes et les préparateurs d'états financiers attendent de l'audit et ce qu'ils en retirent.

L'AQA était une bonne occasion de combler cet écart, affirme Mark Davies, président du Groupe de travail sur le rapport de l'auditeur (GTRA) et président du CNAC. «Nous avons étudié les initiatives étrangères dans l'idée de déterminer, dit-il, si les utilisateurs des états financiers obtiennent de l'auditeur l'information

nécessaire pour évaluer l'entreprise et de nous assurer qu'ils comprennent ce que l'auditeur a fait, et ce qu'il n'a pas fait. Cela signifie-t-il élargir le rôle de l'auditeur en matière de rapport? Parfois oui. Mais souvent, il s'agit de clarifier ce que fait l'auditeur et de l'écart par rapport aux attentes.»

À l'international, les propositions tombent dans trois catégories : les commentaires de l'auditeur, la continuité de l'exploitation et les autres informations. On demande aux auditeurs, surtout dans le cas des propositions concernant leurs commentaires, d'atteindre un degré de profondeur allant au-delà de ce qu'ils ont fait par le passé.

Le premier volet des propositions sur les commentaires de l'auditeur vise à attirer l'attention du lecteur des états financiers sur les aspects de ceux-ci perçus comme les plus importants ou à risque, au moyen de paragraphes d'observations. Le second volet a trait au contexte de l'audit et à la communication d'informations plus détaillées sur les procédures appliquées par l'auditeur et son évaluation des risques.

Mais les propositions posent un problème plus grave, selon Sir David Tweedie, président de l'Institute of Chartered Accountants of Scotland et ancien président de l'International Accounting Standards Board et du conseil de normalisation comptable du Royaume-Uni, qui a piloté la révision des normes comptables mondiales. Selon lui, elles ne vont pas assez loin. «Le rapport d'audit comporte de sérieuses lacunes, croit-il. Pour avoir été associé en audit dans l'un des Quatre Grands, je sais que d'excellents audits sont réalisés, mais cela ne se voit pas de l'extérieur parce qu'on ignore le travail fait en coulisses. Lorsqu'un audit est mal fait, cela se sait assez vite parce que les pages financières en font largement état. Mais les bons audits passent inaperçus. C'est là une partie du problème. Les entreprises et les investisseurs considèrent l'audit comme une marchandise. Pourquoi l'auditeur n'explique-t-il pas ce qui l'a préoccupé, ce sur quoi il s'est concentré, ses jugements importants, ses disputes avec la direction? Voilà l'information dont l'investisseur a besoin, mais qu'il n'obtient pas. Les cabinets ont là une opportunité à saisir. Les auditeurs se retrouvent sur la sellette parce qu'on ignore le travail qu'ils ont fait. En présentant les faits et les événements, on parvient à la transparence et à la bonne gouvernance.»

Le GTRA est en faveur de l'inclusion d'un paragraphe d'observations. Il est toutefois moins convaincu de l'utilité des éclaircissements sur les travaux de l'auditeur pour les utilisateurs des états financiers. Leur processus décisionnel sera-t-il amélioré s'ils connaissent mieux la stratégie et les procédures spécifiques de l'auditeur? Le GTRA croit que non. De plus, la mise en application soulève des questions : comment concilier cela avec le point de vue de la direction? Quels sont les points qui valent d'être mentionnés?

Les propositions sur la continuité de l'exploitation, soit celles qui pourraient avoir la plus grande incidence sur le rapport de l'auditeur, ont également été rejetées par le Groupe de travail.

Selon Mark Davies, les autorités de réglementation européennes semblent préoccupées par la nécessité, pour l'auditeur, de commenter la viabilité future de l'entreprise.

Mais le GTRA ne partage pas nécessairement leur point de vue. De plus, ce n'est pas ce qui ressort des propositions. «Il y a deux façons de préparer les états financiers : sur la base de la continuité de l'exploitation ou, si l'entreprise est liquidée, sur la base de la valeur liquidative, ce qui est rare. Au Royaume-Uni et en Europe,

il est proposé que l'auditeur déclare, dans le paragraphe d'opinion, que les états financiers ont été préparés sur la base de la continuité de l'exploitation. Ce n'est pas une indication de la viabilité future de l'entreprise, mais plutôt du fait que les états n'ont pas été préparés sur la base de la valeur liquidative.»

Par ailleurs, selon les propositions sur la continuité de l'exploitation, l'auditeur devrait indiquer s'il existe une incertitude significative relative à la continuité de l'exploitation, mais aussi s'il n'y en a pas. «Cette information n'est pas utile, et nous craignons qu'elle soit mal interprétée», souligne Jean Bédard, professeur à l'École de comptabilité et titulaire de la Chaire de recherche en gouvernance des sociétés de l'Université Laval, membre du CSNAC et du GTRA.

Selon Cindy Fornelli, directrice générale du Center for Audit Quality, à Washington, l'expression d'une opinion sur la continuité de l'exploitation n'aurait pas prévenu la crise financière. Celle-ci «ne découlait pas de scandales en matière d'information financière ou de fraudes, mais des risques extrêmes pris par des entreprises. On a demandé pourquoi les auditeurs n'avaient pas exprimé d'opinion sur la continuité de l'exploitation de certaines des organisations qui se sont effondrées. Mais des entreprises comme Lehman Brothers et Bear Stearns étaient trop endettées et ont fait faillite dès que les créanciers ont demandé remboursement.»

Denis Desautels, président du conseil d'administration de la Banque Laurentienne et président du comité d'audit de Bombardier et du Groupe Jean Coutu, croit que certaines des propositions creuseraient davantage l'écart par rapport aux attentes. «L'auditeur ne peut jamais être assez proche de l'entreprise pour comprendre aussi bien que la haute direction les risques auxquels l'entreprise est exposée. C'est lui demander beaucoup que d'être juge de la situation au-delà des déclarations de la direction», dit-il.

C'est aussi un exemple de confusion des rôles, explique M. Desautels. «Comme membre d'un comité d'audit, j'estime que la proposition visant l'étoffement du rapport de l'auditeur au moyen d'un commentaire sur le travail du comité d'audit sème la confusion. Sur le plan hiérarchique, le comité d'audit occupe un rang plus élevé que l'auditeur. Comment cela fonctionnerait-il?»

La transparence du processus suivi par l'auditeur est aussi un élément important. C'est pourquoi le GTRA appuie les propositions d'inclure une description des responsabilités de l'auditeur et étudie celles visant à élargir le champ des informations autres que les états financiers sur lesquelles l'auditeur peut fournir une assurance. «Si nous prenons cette voie, il faudra réfléchir à la façon de fournir cette assurance, au cadre à utiliser et aux informations sur lesquelles l'assurance serait fournie, dit Mark Davies. Pourrait-on fournir une assurance sur le rapport de gestion? Y a-t-il une demande à cet égard? Serait-ce utile? Je ne voudrais pas faire pareil investissement sans savoir si les utilisateurs y trouveront leur compte et si les sociétés voudront payer l'auditeur en conséquence.»

Dans un commentaire paru dans le *Financial Post* sous le titre «Why didn't the auditor dog bark in 2008?» en octobre 2012, David Brown évoquait lui aussi les préoccupations concernant le rapport coût-avantages des propositions faites ailleurs dans le monde, dans le contexte du marché canadien. «Nous devons avoir l'assurance que nous en tirerons avantage et que les solutions proposées fonctionneront au Canada.» Seul l'avenir nous le dira.

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

Leader réservé et discret, Pierre Lessard a bâti deux empires de l'alimentation.

Par Yan Barcelo

Épicier d'élite

Pierre Lessard est amateur de chasse aux oiseaux. Selon un de ses compagnons de chasse, il a cependant une mauvaise habitude : il tire quand l'oiseau est trop haut et manque souvent son coup.

On ne peut toutefois pas lui reprocher d'avoir visé trop haut au cours de sa carrière exceptionnelle. D'abord chez Provigo, où il a été président et chef des opérations, puis comme président et chef de la direction chez Metro inc., Pierre Lessard a visé les plus hautes sphères. Et il les a atteintes. C'est ce qui lui a valu, en 2012, une nomination au Temple de la renommée de l'entreprise canadienne et un doctorat honorifique de l'Université Laval.

Son plus éclatant fait d'armes, il l'a réalisé chez Metro, dont il a pris la tête en 1990. À l'époque, l'entreprise touchait des revenus de 2,2 milliards \$ et perdait beaucoup d'argent. En quelques mois, il a réussi à bonifier le chiffre d'affaires et à hisser Metro

«On peut avoir adopté les meilleures stratégies du monde, dit Pierre Lessard, mais c'est la satisfaction de la clientèle qui prime.»

Photographe : CHRISTIAN FLEURY/KLIXPIX





aux côtés des deux géants de l'alimentation au Canada, Loblaws et Sobeys. En septembre 2012, les ventes atteignaient 12 milliards \$, les profits, 470 millions \$ et le nombre d'employés, 65 000. Jamais, au cours des 18 années de M. Lessard aux commandes de Metro, les ventes n'ont fléchi. En 1990, les actions se négociaient à 0,75 \$; aujourd'hui, leur valeur oscille autour de 58 \$.

La performance de Pierre Lessard chez Provigo est tout aussi impressionnante, mais il en partage les honneurs avec Antoine Turmel (décédé en décembre 2012), fondateur visionnaire de l'entreprise. Quand, en 1976, il en est devenu président et chef des opérations, à l'âge de 34 ans, les ventes s'élevaient à 500 millions \$. Neuf ans plus tard, elles atteignaient 4 milliards \$, les profits avaient décuplé, passant de 4 millions \$ à 40 millions \$, et le cours du titre avait

bondi de 2 \$ à 24 \$. On pourrait se demander quelle part de succès revient à chacun des deux hommes, mais «il est certain qu'une large part doit être attribuée à Pierre», estime Michel Côté, ancien cadre supérieur de BMO Nesbitt Burns aujourd'hui retraité. «Il avait une vision de la distribution alimentaire qu'il a concrétisée au fil des ans.»

Deux qualités fondamentales ont animé M. Lessard tout au long de sa carrière. «Pierre est un gestionnaire exceptionnel, mais c'est d'abord et avant tout un visionnaire», affirme Paul Gobeil, son ami et collaborateur depuis 1967.

Les deux hommes s'étaient rencontrés chez Denault inc., ancêtre de Provigo, où M. Gobeil était vérificateur externe. «Pierre voit très clairement la voie qui mène au succès et sait comment les

«C'est un bourreau de travail, doué d'une détermination silencieuse, patiente et irréductible», dit Éric La Flèche, qui lui a succédé au poste de président et chef de la direction de Metro. «Il ne cède jamais à la panique; il se concentre sur l'essentiel.»

choses doivent évoluer pour l'atteindre.» Michel Côté abonde dans le même sens. «Les gens imaginatifs n'ont pas toujours les deux pieds sur terre, dit-il, mais Pierre combine vision, imagination et capacité opérationnelle. C'est un des meilleurs gestionnaires qu'il m'ait été donné de connaître.»

L'homme qui occupe le bureau du président exécutif du conseil de Métro, rue Sherbrooke à Montréal, est réservé; certains diraient même qu'il se tient sur ses gardes. Le fait qu'il ait fallu quatre mois d'attente pour obtenir une entrevue témoigne de sa discrétion et de sa réticence envers les médias.

«Pierre a un style très personnel», ajoute Paul Gobeil. «Il n'est pas du type flamboyant, mais un dirigeant d'entreprise n'a pas besoin d'avoir la flamboyance d'un Steve Jobs. Pierre est un homme terre-à-terre qui, rappelons-le, possède une formation de comptable et un M.B.A.»

Les années Harvard

Avant-dernier fils d'une famille aisée, Pierre Lessard est né en 1942 dans la ville de Québec, alors très religieuse et conservatrice. Ses études chez les Jésuites forgent son caractère et affermissent sa discipline intellectuelle. Lorsqu'il entre à l'Université Laval, en 1961, le Québec amorce ce qu'on a appelé la Révolution tranquille.

Jean Lesage a été élu premier ministre en juin 1960 et la nouvelle garde de la société québécoise veut prendre les commandes de son destin économique. On reprend des mains du clergé l'éducation, les services sociaux et les hôpitaux pour les confier à l'État.

La nationalisation de l'électricité par Hydro-Québec va bientôt s'accélérer tandis qu'on met en place des institutions comme la Caisse de dépôt et placement du Québec et la Société générale de financement, les fondations de ce qu'on allait appeler Québec inc. Pierre Lessard l'ignore encore, mais il deviendra un des capitaines de ces grandes transformations.

Dans l'environnement catholique de Québec, opter pour le monde des affaires n'est pas très... catholique! Cependant, l'adolescent a probablement hérité du goût des affaires de son père, qui avait été directeur général d'une importante entreprise de pêche, avant de devenir sous-ministre dans le gouvernement Lesage.

Il faut dire aussi que l'époque est propice aux études en administration. Toutefois, le choix est limité : d'un côté, il y a la comptabilité, de l'autre, la gestion des affaires. Le jeune Lessard choisit la comptabilité.

Cette formation transparaît dans toutes les réalisations de Pierre Lessard, que ce soit en raison d'une réserve et d'une certaine neutralité dont il fait preuve et qu'on associe souvent aux comptables, ou de son amour pour les chiffres et les données concrètes. «Ma formation en comptabilité a donné rigueur et précision à mon approche en matière de prise de décisions, explique-t-il. Certains

considèrent que c'est un défaut, mais il faut tenter de saisir tous les éléments en jeu. Et quand ma décision est prise, elle s'appuie sur du solide.»

Michel Côté a pu souvent apprécier cette approche concrète de M. Lessard. «C'est un financier hors pair. Quand il entreprend un projet ou une opération, il se préoccupe toujours de bien en saisir l'incidence sur le bilan.»

Mais c'est à la Harvard Business School, où il a débarqué en 1965 avec son frère Michel et 18 autres Canadiens, que Pierre Lessard a véritablement fait son apprentissage. Il s'agissait alors de la Mecque des écoles de gestion dont le prestige était sans égal. C'est là qu'on avait inventé la fameuse approche d'enseignement par études de cas.

«Il n'y avait pas d'enseignement formel, se rappelle Michel, seulement des listes de lectures suggérées. Nous étions 90 étudiants par classe et chacun était jugé selon la valeur de ses interventions et sa contribution à l'avancement des débats.»

La maîtrise de la langue et l'éloquence étaient donc cruciales pour pouvoir se démarquer parmi 89 autres camarades de classe qui argumentaient à qui mieux mieux. Or, ayant grandi à Québec, les frères Lessard n'étaient pas des orateurs nés dans la langue de Shakespeare. M. Lessard, qui se débrouillait moins bien en anglais que son frère, réussissait quand même à tirer son épingle du jeu.

Harvard était aussi réputée pour ses soirées «bière et blonde(s)». Bien sûr, les deux frères savaient se payer du bon temps, mais ce type d'activité ne les enthousiasmait pas particulièrement.

De fait, dans cette culture qui invitait à «travailler fort et à s'amuser encore plus fort», Pierre Lessard a joué une autre carte : il a épousé Andrée Dupuis, rencontrée à l'adolescence et qui faisait une maîtrise en science politique à l'Université de Boston. Quarante-six ans plus tard, ils sont toujours ensemble.

Harvard a aussi inculqué un grand principe au futur M.B.A. : il faut travailler beaucoup, travailler un peu plus, et travailler un peu plus encore. «On apprend à devenir efficace seulement quand on a trop à faire, affirme Michel Lessard. Ce principe a influencé toute la carrière de Pierre.»

«C'est un bourreau de travail, doué d'une détermination silencieuse, patiente et irréductible», dit Éric La Flèche, qui lui a succédé au poste de président et chef de la direction de Metro. «Il ne cède jamais à la panique; il se concentre sur l'essentiel et peut être très dur quand vient le temps de prendre des décisions.»

De l'art de vendre des tomates

À son retour, auréolé du prestige de Harvard, Pierre Lessard aurait pu décrocher l'emploi de son choix, mais sa fibre entrepreneuriale a pris le dessus. En 1967, il se joint à Denault Ltée, un petit distributeur alimentaire affichant des ventes de 35 millions \$.

Ce qui l'attire chez Denault : Antoine Turmel, fondateur de l'entreprise. «M. Turmel avait un plan bien arrêté, raconte Pierre Lessard. J'aimais sa vision : il voulait regrouper des petits distributeurs pour créer un joueur de premier plan capable de concurrencer les géants agroalimentaires de l'époque, Steinberg et Dominion.» Cette vision amène Denault à acheter plusieurs petites entreprises et à fusionner avec des joueurs de taille moyenne comme Couvrette & Provost et Lamontagne Ltée. Dans cet environnement, le jeune détenteur d'un M.B.A. développe ses habiletés en fusions et acquisitions. «Antoine Turmel a été mon mentor. Il m'a tout appris dans le monde de l'épicerie.»

Maintenant d'envergne provinciale, Denault devient Provigo et, en 1976, quand Pierre Lessard est nommé président et chef des opérations, l'entreprise a un chiffre d'affaires de 500 M\$ et compte 1 000 employés. Entre 1976 et 1985, mettant à profit le savoir acquis à l'Université Laval et à Harvard, les leçons apprises auprès d'Antoine Turmel et sa touche magique, il propulse le chiffre d'affaires de Provigo à quatre milliards \$!

Tout le monde savait qu'Antoine Turmel avait préparé Pierre Lessard à lui succéder à la tête de Provigo. Mais, au moment où M. Turmel s'appête à lui passer les rênes, coup de théâtre : la Caisse de dépôt et Sobeys, qui détiennent 45 % du capital-actions de Provigo, lui préfèrent Pierre Lortie. Ce *wonder boy*, dit-on, a fait un travail exceptionnel à la tête de la Bourse de Montréal.

Soudain, des failles apparaissent dans le modèle de Québec inc. La Caisse, acteur-clé de ce modèle, s'associe à une entreprise de pre-

mier plan des Maritimes, faisant fi de la volonté d'un entrepreneur émérite, et parachutant un étranger à la direction.

L'onde de choc s'est répercutée dans tout le milieu des affaires québécois. «Cette nomination, à l'encontre du choix d'Antoine Turmel, a renversé tout le monde», se rappelle Michel Côté. «Pourquoi la Caisse s'est-elle alliée à Sobeys? Nous ne le savons toujours pas, mais ce qui est sûr, c'est que dans les 15 années qui ont suivi, Provigo a perdu de son lustre et Metro a prospéré.»

Au moment de sa nomination, Pierre Lortie avait déclaré qu'on n'avait pas besoin de savoir vendre des tomates pour diriger Provigo. Erreur révélatrice. S'il avait su vendre des tomates, il n'aurait peut-être pas entraîné Provigo dans la voie d'une diversification, qui s'est avérée une impasse.

Beau joueur, Pierre Lessard accepte de rester en poste pendant trois mois, pour assurer la passation des pouvoirs. Il quitte ensuite l'entreprise, en même temps que Paul Gobeil. Ce dernier se lance en politique, tandis que M. Lessard se retrouve à la tête de Pathonic Communications, puis d'Aeterna Vie.

Comme Pierre Lessard l'a admis plus tard, cet épisode a été très difficile pour lui et il n'aime pas se le remémorer. Il soumet toutefois l'analyse suivante : «Lortie était un gars de stratégie et non un marchand.»

Dans le secteur de l'alimentation, il faut mettre la main à la pâte. Le travail sur le terrain est essentiel au succès. «On peut avoir adopté les meilleures stratégies du monde, dit M. Lessard, mais c'est la satisfaction des clients qui prime.»

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



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



Robert Half®

L'excellence en recrutement spécialisé

En 2005, l'acquisition que Pierre Lessard planifiait depuis plus de sept ans se concrétise enfin. Il achète la chaîne A&P de sa société-mère américaine pour 1,7 milliard \$, doublant ainsi d'un seul coup la taille de Metro.

«Le succès réside dans l'exécution en magasin, ajoute Paul Gobeil. L'épicerie, c'est l'affaire "d'une cenne par canne de bines". C'est une foule de détails qu'on n'apprend pas la première semaine. Il faut y tremper longtemps!»

Viser toujours plus haut

Eh oui, il faut savoir vendre des tomates. Pour M. Lessard, l'occasion de le prouver s'est présentée en 1990, quand Metro (à l'époque Métro-Richelieu), l'a recruté comme chef de la direction. «Malgré son chiffre d'affaires de 2,2 milliards \$, Metro avait une dette de 200 millions \$, rappelle-t-il, et ne disposait que de 100 millions \$ de capitaux propres. L'entreprise perdait de l'argent depuis deux ans.»

À peine un mois après son arrivée, M. Lessard voit les banques se présenter à sa porte et réclamer le remboursement de prêts d'une valeur de 100 millions \$, disant que l'entreprise n'en respectait pas les conditions. Cela aurait pu mener à la mort de Metro.

M. Lessard leur montre alors de quel bois il se chauffe. En quatre semaines seulement, il produit un nouveau budget – un exploit en soi – qui prévoit des compressions de 15 millions \$ et un retour à la rentabilité en un an. Les banques acceptent d'attendre, et, en 1992, les profits sont au rendez-vous, totalisant 18 millions \$.

Le succès semble toujours aller de soi après-coup. «Nous prenions un risque, soutient Paul Gobeil, qui était alors revenu travailler aux côtés de Pierre Lessard chez Metro. «Si nous avions manqué notre coup, on aurait ri de nous. Et si on réussissait, eh bien, on faisait simplement notre travail. Nous ne doutions pas de pouvoir redresser la situation.» Le duo Lessard-Gobeil réussit tellement bien que, en 1992, Metro met la main sur 48 supermarchés Steinberg pour la somme de 100 millions \$.

La trajectoire de Metro n'a jamais fléchi par la suite, mais tout n'a pas été rose pour autant. Par exemple, en 1998, l'achat de Provigo par Loblaw's a jeté une douche froide sur l'establishment des affaires québécois. Encore une fois, la Caisse privilégiait un joueur de l'extérieur plutôt que de soumettre une proposition à Metro. Non

seulement Loblaw's devenait roi et maître dans le reste du Canada, mais voilà qu'il dominait aussi le marché québécois. «Nous nous sommes sentis menacés», reconnaît M. Lessard.

Heureux concours de circonstances, alors qu'il cherchait déjà à faire croître l'entreprise hors des frontières du Québec, il acquiert, en 1999, 40 supermarchés Loeb en Ontario.

Puis, en 2005, l'acquisition que Pierre Lessard planifiait depuis plus de sept ans se concrétise enfin. Il achète la chaîne A&P de sa société-mère américaine pour 1,7 milliard \$, doublant ainsi d'un seul coup la taille de Metro. L'intégration de ces 250 supermarchés fait de Metro le deuxième épicier en importance en Ontario.

Michel Côté se remémore l'aplomb démontré par Pierre Lessard lors de l'acquisition d'A&P, aplomb qui caractérise son style de gestion. «Je l'ai vu en compagnie de son équipe et j'ai admiré sa façon de faire. Il voulait s'assurer de leur appui total. Il faisait ressortir tous les obstacles et expliquait en détail toutes les conséquences de l'acquisition. Quand les membres de l'équipe montraient des signes d'hésitation, il rajustait le tir et faisait valoir tous les avantages de l'opération.»

C'est ce qui résume la philosophie de gestion de Pierre Lessard : il faut inspirer le succès à son équipe. Comment? «En fixant des objectifs réalistes...et ambitieux» répond l'intéressé. Une sorte d'argument circulaire : il faut inspirer le succès, tout en sachant qu'il faut connaître le succès pour pouvoir l'inspirer. Savoir comment jouer ces deux cartes constitue l'art du *management* dont M. Lessard est devenu maître.

La pratique de cet art lui a permis d'ériger un empire au Québec sur les fondations de Denault, puis de créer un empire au Canada malgré des débuts difficiles chez Metro. À présent, le défi consiste à tenir tête aux géants américains Walmart, Costco et Target.

Jusqu'ici, Metro a riposté en misant sur sa relation de proximité avec ses clients. Ceux-ci veulent de plus en plus des produits locaux, une demande à laquelle son réseau de supermarchés et de franchisés peut aisément répondre.

L'autre partie de la solution tient à la segmentation des marchés et à l'exploitation de créneaux spécialisés. L'acquisition récente d'une participation majoritaire dans Marché Adonis, un détaillant important de produits méditerranéens et du Moyen-Orient, constitue un premier pas dans cette direction. «Aujourd'hui, il faut presque segmenter au niveau du consommateur individuel et lui présenter une offre locale», insiste Pierre Lessard.

Il appartient maintenant à Éric La Flèche de mener ces stratégies à bien pour que Metro conserve son avance. Pour y arriver, il devra se rappeler la devise du maître : «Promettre peu, livrer beaucoup».

Yan Barcelo est journaliste-pigiste dans la région de Montréal.



Lisez notre
nouvelle section

Le mot de la fin

(pages 54 et 55)

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

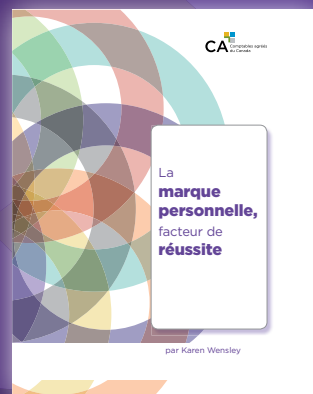


La marque personnelle, facteur de réussite

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

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

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



Quel que soit le milieu de travail, il faut faire face à ce qu'on appelle **la politique de bureau**. Il est impossible de la contourner, mais on peut en tirer profit.

Par Barbara Quinn

SURVIVRE à la **politique** de bureau

LA VICE-PRÉSIDENTE DES RESSOURCES HUMAINES PASSAIT UNE AGRÉABLE

soirée dans un grand restaurant, en compagnie de ses collègues canadiens et de leur hôte, un haut dirigeant du fabricant de vêtements pour lequel ils travaillaient. Le vin était bon, le gigot, tendre, et par-dessus le tintement de l'argenterie contre la porcelaine qui servait de fond sonore aux réparties spirituelles, elle avait entendu cette question qu'elle n'oublierait jamais. «Dites-moi franchement : qu'en pensez-vous?»

Le pdg venait de lui expliquer que la société essayait de changer sa culture d'entreprise et il voulait connaître son opinion.

Comme elle était relativement nouvelle dans l'entreprise, elle avait innocemment fait

quelques remarques au sujet du travail à la pièce et du fait qu'il n'était peut-être pas compatible avec les valeurs de l'entreprise.

Un lourd silence s'était alors installé, et tous les yeux s'étaient tournés vers celle qui venait d'attaquer l'une des vaches sacrées de l'entreprise et, de surcroît, au cours d'une rencontre amicale.

Heureusement, sa réponse franche n'a pas nui à sa carrière. De fait, elle a même dirigé une équipe qui a examiné des solutions de rechange au travail à la pièce. Elle a toutefois tiré une précieuse leçon de cette expérience : il faut réfléchir avant de se prononcer sur des questions de nature très politique.

illustration : MAURICE VELLEKOOP



Respect de la part des collègues et du supérieur

La plupart d'entre nous se sont déjà retrouvés dans le «mauvais camp» à un moment ou l'autre au cours de notre carrière. Qu'on le veuille ou non, les questions politiques sont importantes, et plus on gravit les échelons, plus il faut savoir y faire, car le pouvoir se concentre au sommet de la pyramide hiérarchique.

Launi Skinner, pdg de la First West Credit Union à Langley, en Colombie-Britannique, et ancienne présidente de Starbucks Coffee Corp. aux États-Unis, admet que les relations qu'elle a su entretenir avec des personnes influentes lui ont permis d'avancer plus rapidement. «Plus les gens vous connaissent, plus ils sont loyaux.

Mais j'ai appris aussi que le respect de mes collègues est tout aussi important que celui de mon patron.»

De nombreux conseillers en ressources humaines aimeraient que d'autres retiennent cette leçon. Combien de fois a-t-on vu le pouvoir d'un cadre s'évaporer au moment où la personne qui le parrainait a quitté l'entreprise?

De fait, on voit souvent des employés parier sur la durée de survie d'un protégé qui vient de perdre son protecteur. Un gestionnaire disait que le jour du congédiement d'un collègue qui, pendant des années, s'était montré condescendant à l'égard de ses collègues, avait été le plus beau jour de sa carrière.

«Certains personnes croient qu'elles peuvent éviter la politique de bureau en se faisant discrètes et en se contentant de faire leur travail, mais cette attitude est risquée.»

Facteur d'intégrité

Le pouvoir découle largement des relations, mais si on n'a pas les compétences et la réputation nécessaires, il demeure très fragile. Il importe donc d'avoir de la crédibilité et de ne pas compter uniquement sur les bonnes grâces du patron. Si vous n'avez pas la crédibilité requise, vous passerez pour un imposteur.

Par exemple, une conseillère en ressources humaines raconte s'être amusée à observer les manigances d'un cadre ambitieux alors qu'elle animait une séance de planification de trois jours à l'extérieur. Chaque fois que le patron prononçait un mot, il manifestait son admiration par des commentaires flatteurs. Le midi, pendant trois jours, il a réussi à s'asseoir à côté de son patron, ce qui n'était pas une mince tâche puisque la table pouvait accueillir 14 personnes. Un jour, il s'est livré à une valse-hésitation dans l'embrasement de la porte alors que son patron s'est assis et relevé à plusieurs reprises. Ce type de comportement donne mauvaise réputation au jeu politique, quand, en fait, on peut s'y prêter et conserver son intégrité.

Comme l'explique Launi Skinner, il faut apprendre à jouer le jeu sans compromettre ses valeurs. «Vous devez avoir le courage de prendre position lorsqu'une décision va à l'encontre de vos principes, même si cela signifie que vous vous opposez à votre patron. J'ai été en désaccord avec une décision qui me mettait mal à l'aise, raconte Mme Skinner. Il s'agissait d'une question qui avait beaucoup d'importance pour moi. J'ai fini par quitter l'entreprise parce que je devais rester fidèle à mes valeurs.»

Accepter la réalité du jeu politique

«Certains personnes croient qu'elles peuvent éviter la politique de bureau en se faisant discrètes et en se contentant de faire leur travail, mais cette attitude est risquée, explique Courtney Pratt, président du conseil du cabinet de services-conseils Knightsbridge Human Capital Solutions, à Toronto.

Selon M. Pratt, quoi qu'on fasse, la «politique de bureau» est une réalité. «Il vaut mieux en comprendre les rouages et apprendre à faire des compromis plutôt que de se lancer dans une lutte à finir. Parfois, vous engagerez une bataille en sachant que si vous perdez, vous devrez accepter la situation ou démissionner.» On ne s'étonne pas que le jeu politique ne convienne pas aux cœurs sensibles. Un simple changement de patron peut faire changer la donne.

Prenons le cas d'un jeune cadre prometteur ayant connu une ascension rapide, mais qui a mal réagi lorsqu'il n'a pas réussi à décrocher le poste qu'il convoitait au sein du service de marketing. L'un de ses collègues est devenu son patron et le jeune cadre s'est mis à bouder pendant les réunions et à critiquer ouvertement tout ce que son patron disait, ce qui a fini par lui coûter sa crédibilité, pourtant bien méritée.

Son employeur lui a alors lancé un ultimatum : il devait changer d'attitude ou poursuivre sa carrière ailleurs. À son honneur, il a eu le courage d'accepter les commentaires, de modifier son comportement et ainsi de rétablir sa réputation.

Solliciter l'avis de ses collègues

Il importe d'être ouvert aux opinions des autres pour pouvoir maintenir, voire accroître, son pouvoir. «Il faut être disposé à demander régulièrement l'avis des personnes qui donnent honnêtement leur opinion, même si celle-ci fait mal», estime Mario Paron, CA, associé directeur régional de KPMG à Hamilton, et ancien responsable des ressources humaines du cabinet.

En général, les gens qui sont peu à l'aise avec le jeu politique ne recherchent pas la rétroaction. Pour être capable d'accepter la critique, il faut une forte conscience de soi et la capacité de ravalier son amour-propre. Les gens craignent souvent de demander l'opinion d'autrui de peur de perdre du pouvoir, alors qu'ils en gagnent en prenant la situation en main.

Faire preuve d'initiative

Comme l'expliquait un mentor en ressources humaines, si vous voulez le pouvoir, il faut le prendre, c'est-à-dire prendre en main sa destinée. Si vous souhaitez renverser une situation, commencez par tâter le terrain en demandant conseil à des collègues de confiance de l'extérieur de l'organisation.

De plus, avant de consulter une personne à l'intérieur de l'organisation, y compris le service des ressources humaines ou votre patron, définissez bien votre objectif. Voulez-vous demeurer dans l'entreprise et tenter le coup, ou croyez-vous qu'il est temps de passer à autre chose?

Si vous souhaitez rester, vous devez avoir une conversation franche avec votre patron pour obtenir son appui et pour qu'il vous aide à retrouver votre pouvoir et votre influence. Même si cela semble risqué, c'est en fait le geste le plus positif que vous puissiez poser, parce que ce geste vous attirera admiration et respect.

Cependant, si vous préférez quitter, il existe une autre solution : négocier une indemnité de départ. Lorsque la politique de bureau fait en sorte qu'un employé ne se sent plus à l'aise avec son patron ou avec son employeur, le malaise est généralement réciproque. Il est fort probable que votre patron ou votre employeur sera ouvert à une indemnité de départ. Si vous optez pour cette solution, consultez un avocat : il pourra vous aider à déterminer les possibilités qui s'offrent à vous et à établir une stratégie de négociation.

Faites preuve du plus grand professionnalisme en respectant votre employeur et en restant neutre. Ne profitez pas de l'occasion pour régler vos comptes; vous préserverez ainsi votre réputation.

Malgré nos efforts, nous acquérons souvent nos habiletés politiques à la dure, après avoir mordu la poussière. Il n'y a rien comme une leçon d'humilité pour apprendre à faire les concessions que nécessite le pouvoir. Pour tirer notre épingle du jeu, il faut comprendre que s'il n'est pas toujours possible de contrôler une situation, nous pouvons toutefois choisir comment la gérer.

Barbara Quinn est rédactrice et consultante au cabinet 22cpartners à Toronto.

Collection fiscale pour dirigeants financiers

Encore plus astucieuse, rapide et conviviale

Êtes-vous un dirigeant financier ayant la responsabilité de surveiller la comptabilisation des impôts sur le revenu?

Restez à l'affût des nouveautés relatives à l'impôt sur le revenu qui peuvent avoir une incidence sur les provisions pour impôts trimestrielles ou annuelles et la planification à long terme.



Voici ce que vous offre la Collection fiscale pour dirigeants financiers (CFDF) :

Nouveautés trimestrielles en fiscalité

Publication trimestrielle pratique qui résume les nouveautés en matière d'impôt sur le revenu et leurs répercussions sur la comptabilité fiscale, et qui présente des articles à ce sujet.

Suivi mensuel

Suivi mensuel des dispositions législatives non encore adoptées et des nouveautés pour vous tenir à jour entre les trimestres.

Nouvelles et leadership éclairé

Un fil de nouvelles sur les développements en fiscalité et les réflexions sur ceux-ci (archivées dans une base de données interrogeable).

Autres documents sur la fiscalité et la comptabilité

Renseignements fiscaux de base pour aider ceux et celles qui ne sont pas des spécialistes de la fiscalité à préparer ou à passer en revue les provisions pour impôts. Des calculatrices d'impôt, des tableaux de taux et des listes de contrôle vous offrent l'information dont vous avez besoin pour poser les bonnes questions. Vous y retrouverez également la législation fiscale et les documents administratifs applicables de l'Agence du revenu du Canada ainsi que des lignes directrices en matière de comptabilité fiscale pour l'application des IFRS, des NCECF et des PCGR des États-Unis.

Collection «Surveillance des risques et gouvernance» de l'ICCA

Rédigées à l'intention des conseils, ces publications offrent des lignes directrices claires et concises sur la gestion des risques et la gouvernance. Elles comprennent la collection à l'intention des directeurs financiers et la collection «20 Questions».

Offerte sur Knotia au coût de lancement de 865 \$ pour un abonnement annuel.

COMMANDEZ DÈS AUJOURD'HUI!
PAR TÉLÉPHONE : 1-855-769-0905
EN LIGNE : boutiqueCA.ca/CFDF

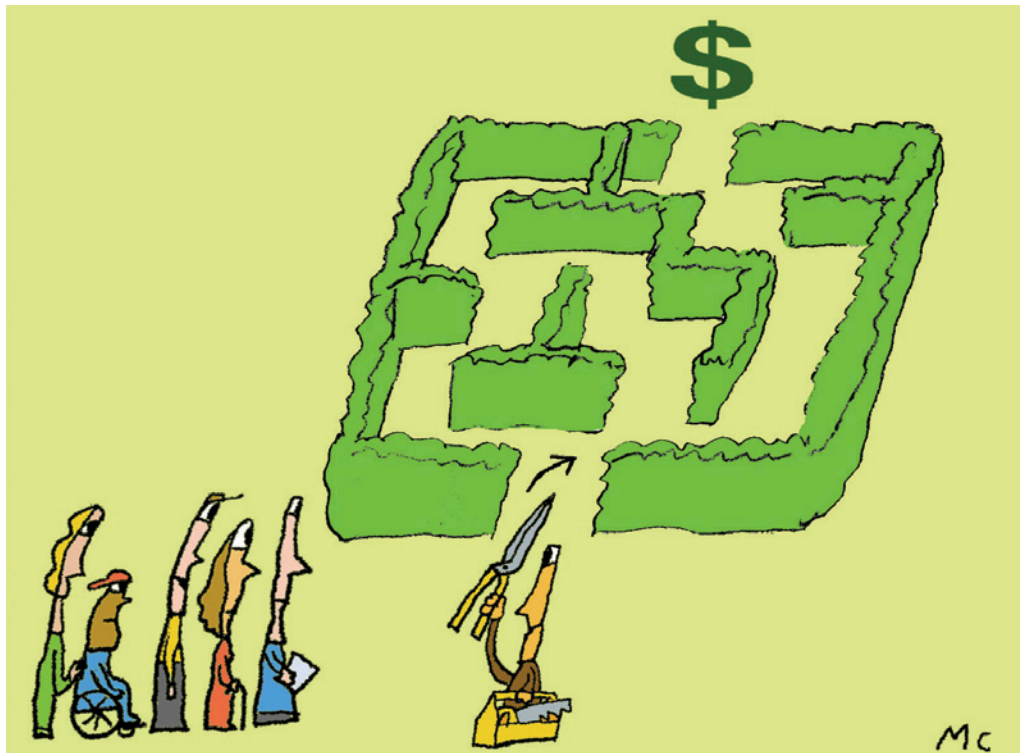
boutique**CA**
■■■■

CA Comptables agréés
du Canada

ERNST & YOUNG
La qualité dans tout ce que nous faisons

Protéger les personnes vulnérables

Certains outils de planification financière peuvent protéger les acquis des membres vulnérables d'une famille (partie 2)



Dans le numéro précédent, nous avons évoqué des questions que le praticien doit poser aux clients pour bien comprendre leurs besoins spécifiques. Il était également question du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH), d'héritage et de fiducies. Voici maintenant des outils de planification fiscale que les praticiens devraient connaître pour conseiller leurs clients dans de telles situations.

Crédit d'impôt pour personnes handicapées

Le crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) est un crédit personnel non remboursable qui, en 2012, représentait environ 1 700 \$ d'économies d'impôt fédéral et provincial combiné (montant variable selon les provinces). L'enfant de moins de 18 ans admissible au CIPH peut aussi avoir droit à d'autres suppléments pour invalidité, selon le

revenu familial. Tout CIPH inutilisé peut être transféré à un parent ou à un proche qui prodigue des soins à la personne admissible au crédit.

Pour être admissible au CIPH, le particulier doit avoir une déficience physique ou mentale dont on peut s'attendre à ce qu'elle dure au moins 12 mois.

Cette déficience doit être suffisamment marquée pour que le particulier, même avec des appareils et des médicaments, soit incapable d'effectuer au moins une activité courante de la vie quotidienne (entendre, parler, marcher, se nourrir, s'habiller, évacuer et exercer des fonctions mentales). Ce sont l'incapacité mentale, les difficultés d'apprentissage et les cas de déficiences cumulatives qui semblent poser les plus grands défis quant à l'admissibilité au CIPH.

La Direction des programmes de prestations de l'Agence du revenu du Canada (ARC) détermine le droit au CIPH, mais elle ne traite pas le crédit et n'informe pas l'administration de l'admissibilité d'une personne.

Dans de nombreux cas, cette détermination peut être rétroactive. Des mesures d'allégement permettent au particulier de demander rétroactivement le CIPH pour un maximum de dix ans. Il devra toutefois produire une demande de redressement de la T1 pour les années pertinentes.

Recours possibles quant aux décisions de l'ARC

Le particulier en désaccord avec la conclusion de l'ARC sur son admissibilité au CIPH dispose des recours habituels, comme l'avis d'opposition ou l'appel devant la Cour canadienne de l'impôt, même si aucun montant d'impôt n'est en cause.

Par exemple, le particulier qui doit être admissible au CIPH pour ouvrir ou maintenir un régime enregistré d'épargne-invalidité (REEI) alors qu'il n'y a aucune cotisation d'impôt peut en appeler de la détermination de son admissibilité au CIPH. Il s'agit d'un fait relativement nouveau.

Pour les demandes de CIPH postérieures au 26 juin 2011, la détermination peut remonter jusqu'à 2010 et les délais d'opposition habituels s'appliquent. Si la demande de CIPH est antérieure au 27 juin 2011, l'appel relatif à toute année d'imposition de 2008 à 2011 doit être interjeté dans les 180 jours après la détermination. Voici d'autres avantages découlant de l'admissibilité au CIPH :

- droit d'ouvrir un REEI;
- prolongation à 35 ans de la période de cotisation à un Régime enregistré d'épargne-études (REEE) et à 40 ans pour la durée du régime;
- choix d'un bénéficiaire privilégié;
- prestation pour enfants handicapés;
- montant additionnel possible du CIPH pour un enfant de moins de 18 ans;
- avantages libres d'impôt au titre d'un emploi accordés à une personne handicapée;
- bonification du crédit pour frais de scolarité et du montant relatif aux études;
- utilisation de fonds d'un REER pour l'achat d'une maison en vertu du Régime d'accession à la propriété (RAP), même s'il ne s'agit pas d'une première maison;
- retrait de fonds du REER par une personne liée, en vertu du RAP, pour financer l'achat d'une maison pour une personne liée admissible au CIPH;
- admissibilité d'une somme additionnelle de 500 \$ pour le crédit pour les activités artistiques et/ou la condition physique si une somme d'au moins 100 \$ a été payée pour le programme admissible;
- bonification du plafond des frais pour garde d'enfants à 10 000 \$;
- possibilité de déclarer un enfant comme personne à charge même s'il a plus de 18 ans;
- supplément de la Prestation fiscale pour le revenu de travail;
- certains frais médicaux additionnels.

Autres outils de planification fiscale

Il est également utile de bien connaître les frais admissibles au crédit d'impôt pour frais médicaux (CIFM). La plupart des frais n'ont pas à être admissibles au CIPH, mais d'autres critères stricts peuvent s'appliquer.

Voici certains frais admissibles au CIFM :

- les déplacements à l'extérieur de la ville, de la province ou du pays dans le but de recevoir un traitement médical;
- l'enseignement adapté;
- la rénovation ou la construction de la résidence principale;
- la modification de la voie d'accès à la résidence;
- la marijuana à des fins médicales.

Un crédit d'impôt non remboursable pour aidants naturels est offert aux particuliers qui habitent avec un parent ou un grand-parent âgé d'au moins 65 ans ou avec un proche déficient à charge à qui ils prodiguent des soins à domicile.

Dans ce dernier cas, la personne qui reçoit les soins doit être à la charge du particulier à cause d'un handicap mental ou physique. Pour l'année 2012, le crédit vaut environ 880 \$. Pour les années d'imposition 2012 et suivantes, le particulier qui prodigue des soins à un proche handicapé à charge peut avoir droit à un crédit d'impôt pour aidants familiaux d'une valeur d'environ 300 \$. Les deux crédits diminuent selon le revenu de la personne à charge.

Fiducie de santé et de bien-être

La fiducie de santé et de bien-être au bénéfice d'employés (FSBE) permet à l'employeur d'aider au financement des frais médicaux de ses employés.

Des mesures d'allégement permettent au particulier de demander rétroactivement le crédit d'impôt pour personnes handicapées pour un maximum de dix ans.

Les règles sur les fiducies de soins de santé au bénéfice d'employés de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) semblent en limiter l'utilisation, mais l'ARC a indiqué qu'elle n'avait actuellement aucun plan visant à retirer ou modifier sa politique administrative sur les FSBE décrite dans l'IT-85R2.

De façon administrative, l'ARC accorde une déduction pour les cotisations patronales à une FSBE (sans calculer d'avantage lié à l'emploi pour l'employé), si certaines conditions sont respectées. Sinon, la FSBE peut devenir un régime d'avantages sociaux ou donner lieu à un avantage à l'actionnaire.

L'employeur peut donc vouloir confier la gestion de sa FSBE à une société de fiducie indépendante. Ce type de société facture des frais d'administration, mais il ajoute une mesure d'indépendance importante.

Voici des exemples de frais médicaux admissibles courants couverts par la FSBE : frais non couverts par l'assurance-maladie de l'employé; équipement médical; modifications apportées à un véhicule; élargissement de la voie d'accès à la résidence; frais de construction ou de rénovation de la résidence; enseignement adapté; frais médicaux hors du pays (ou de la province); physiothérapie; massage.

Même s'il doit assumer des frais d'administration, le propriétaire-exploitant peut épargner plus de 5 000 \$ sur 25 000 \$ de frais médicaux en utilisant une FSBE plutôt qu'en recevant un salaire et en demandant le CIFM.

Logement

La question d'assurer un lieu de vie sécuritaire pour leurs proches préoccupe souvent les clients. Le membre de la famille atteint d'un handicap mental grave n'a pas toujours la capacité de faire valoir ses intérêts ou de prendre les décisions appropriées.

Pour assurer le logement à un membre de la famille ayant un handicap physique ou mental, certains clients peuvent faire don de leur intérêt résiduel dans une maison à un organisme de bienfaisance pourvu que le membre de la famille ait le droit d'y finir ses jours.

L'ARC estime que la valeur de l'avantage ainsi reçu par le membre de la famille réduit le montant admissible au crédit d'impôt pour don. Il est nécessaire d'obtenir une évaluation de l'intérêt résiduel dans la maison.

Selon l'ARC, c'est l'organisme de bienfaisance qui doit déterminer la valeur de l'intérêt résiduel, et s'il ne peut le faire de façon raisonnable, aucune déduction ni crédit ne sera accordé.

La question du financement des frais annuels doit aussi être examinée. Voici d'autres outils de planification qu'il importe de prendre en considération :

- REEI;
- REEE;
- transfert par roulement du REER, du fonds enregistré de revenu de retraite (FERR) ou régime de pension agréé (RPA) du parent ou grand-parent décédé au REER ou à la rente viagère de l'enfant ou petit-enfant qui, à cause d'un handicap physique ou mental, était financièrement à la charge du parent ou grand-parent;
- transfert par roulement du REER, FERR ou RPA à un REEI pour un enfant ou un petit-enfant qui, à cause d'un handicap physique ou mental, était financièrement à la charge de la personne décédée;
- selon une proposition du budget fédéral de 2012, le revenu de placement du REEE pourra être transféré à un REEI après 2013 si le bénéficiaire du REEE a droit au CIPH.

On peut aussi envisager le transfert par roulement du produit du REER ou du FERR à une fiducie de prestations à vie (FPV). Ce type de fiducie, semblable à une fiducie Henson, est défini dans la LIR.

Les propositions, toujours au stade d'ébauche, visent à permettre à un particulier de léguer son REER ou FERR à une personne à charge ayant un handicap mental (unique bénéficiaire de la fiducie). La règle ne s'applique pas à une personne à charge ayant une déficience physique, sauf si elle est aussi atteinte d'un handicap mental.

La FPV doit consacrer le produit du REER ou du FERR à l'achat d'une rente viagère admissible dont la FPV est le rentier. Le bénéficiaire sera imposé sur toute somme qui lui est versée par la FPV, et tout solde restant dans la FPV à la date de décès du bénéficiaire sera imposable dans l'année du décès. Après le décès du bénéficiaire, le solde restant peut être disponible pour d'autres bénéficiaires désignés de la FPV.

Depuis le 1^{er} juillet 2011, il est possible de transférer par roulement le produit d'un REER, FERR ou RPA dans un REEI (pour les décès survenus après le 3 mars 2010).

Comme de nombreuses provinces excluent le REEI de leur critère d'admissibilité à l'aide provinciale, il peut s'avérer efficace de maximiser les cotisations au REEI (le plafond cumulatif est de 200 000 \$), même si le gouvernement ne versera pas la Subvention canadienne pour l'épargne-invalidité sur ces transferts.

Le particulier peut effectuer des retraits de ses fonds immobilisés réglementés par le fédéral à concurrence de 50 % du maximum annuel des gains ouvrant droit à pension (25 050 \$ en 2012) pour certains frais médicaux et certains frais liés à une déficience pour toute personne, même si elle n'est pas liée.

Les retraits sont imposables pour le titulaire du régime. Si les fonds immobilisés sont réglementés par la province, il faut alors consulter la loi provinciale applicable pour établir si les retraits sont permis.

D'autres stratégies de planification pour tenir compte de besoins spéciaux sont disponibles, incluant :

- le fractionnement du revenu avec un parent à faible revenu (surveiller l'incidence sur l'admissibilité à la Sécurité de la vieillesse (SV) et au Supplément de revenu garanti (SRG);
- l'ouverture d'un CELI pour une personne à charge d'au moins 18 ans ou le conjoint handicapé;

La fiducie de santé et de bien-être au bénéficiaire

d'employés (FSBE) permet à l'employeur d'aider

au financement des frais médicaux de ses employés.

- l'achat d'une assurance vie sur la tête de l'aidant naturel pour que des fonds soient disponibles à son décès.

Questions difficiles

Certes, ces situations posent des défis aux conseillers, mais elles leur offrent aussi la possibilité de rassurer leurs clients. Il faut oser poser les questions qui s'imposent :

- quel type de soutien est requis, aujourd'hui et à l'avenir, pour le membre de la famille ayant des besoins spéciaux?
- qui peut offrir ce soutien et qui devrait agir comme tuteur?
- quelle sera l'aide financière annuelle requise?
- les proches veulent-ils ou devraient-ils donner des soins?
- la personne devra-t-elle être confiée à une institution?

Il est très important d'écouter les réponses et de faire appel à d'autres professionnels. Prenez le temps d'évaluer les programmes gouvernementaux, les fiducies Henson et testamentaires, les FSBE, les REEI, les REER, les transferts par roulement, l'assurance, le CIPH et le CIFM. La planification devrait être clairement documentée et discutée avec d'autres membres de la famille. Enfin, toute cette planification devrait être prise en compte dans le plan successoral, le testament ou la procuration.

Peter Weissman, CA, TEP, est associé, et Jody Wong, J.D., est directrice, Fiscalité chez Cadesky and Associates LLP, à Toronto.

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

L'art d'éviter les erreurs de jugement

En matière d'audit, personne n'est infaillible, mais il est possible de se prémunir contre les erreurs de jugement



L'esprit critique est la pierre angulaire de la qualité de l'audit; il détermine la qualité de chaque jugement porté lors de l'audit. Le lien entre l'esprit critique et le jugement professionnel est complexe, comme en témoignent les recherches menées au sein de nombreuses professions. Il importe donc de mieux comprendre ce lien pour améliorer nos audits.

L'esprit critique est une attitude qui implique de faire preuve de scepticisme, et l'exercice du jugement professionnel est le processus nécessaire à la formation d'une opinion. L'auditeur doit exercer son esprit critique lorsqu'il analyse les éléments probants, recherche des incohérences dans les données et examine les explications de la direction. Cette attitude détermine les actions nécessaires à la formation d'un jugement, et l'auditeur doit faire en sorte

que chaque jugement compte. Nombre d'études montrent que notre cerveau est enclin aux erreurs de jugement. Notre intuition peut nous amener à faire des suppositions erronées sans que nous en soyons conscients.

Les études indiquent aussi que les erreurs cognitives font partie de notre ADN. Il se trouve que notre cerveau fait naturellement obstacle à l'esprit critique, et ce, pour des raisons liées à l'évolution.

Comme nous ne pouvons être reprogrammés, nous devons compter sur la prise de conscience. Le problème ne concerne pas seulement notre profession. En fait, il est intéressant de se tourner vers d'autres disciplines pour mieux comprendre comment ces obstacles affectent le jugement.

Erreurs cognitives inconscientes

Les psychologues cognitivistes ont relevé de nombreux obstacles à l'exercice d'un bon jugement. Ces obstacles sont

particulièrement pertinents pour les professionnels, et donc les auditeurs, qui doivent poser des jugements dans des circonstances difficiles. Notre raisonnement intuitif peut, à notre insu, altérer notre esprit critique dans certaines circonstances. Si une question ne soulève pas un doute chez l'auditeur, elle ne sera pas soumise à son jugement professionnel.

Il est possible de surmonter ces obstacles, mais il faut prendre conscience de notre tendance naturelle à agir d'une certaine façon et nous efforcer de modifier cette tendance. À cette fin, il est utile de connaître les obstacles à l'exercice d'un jugement éclairé, dont trois sont particulièrement pertinents pour les auditeurs, peu importe leur fonction au sein d'un cabinet ou leur domaine de spécialisation.

Dangers d'un excès de confiance

Les études montrent que nous avons une trop grande confiance en notre capacité de poser des jugements sensés. Nous portons très vite des jugements en nous fondant sur notre expérience passée, ce qui n'est pas utile lors d'un audit quand cette expérience n'est pas pertinente pour la décision en cause.

Par exemple, nombre d'auditeurs croient qu'ils savent bien choisir les tailles des échantillons et interpréter les résultats de leurs tests (Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Doubleday Canada, 2011, pages 109 à 118). Il en va de même pour les professionnels d'autres domaines qui ont fait de longues études et qui possèdent une formation en statistiques.

Or, les recherches révèlent que nous sommes en fait de mauvais statisticiens intuitifs. Nous ne traitons tout simplement pas l'information de cette façon. Nous tendons plutôt à sauter aux conclusions, que la taille de l'échantillon soit statistiquement valable ou non. Ce penchant naturel peut être désastreux pour l'auditeur qui se fie à un échantillon statistiquement non adéquat.

L'auditeur est naturellement porté à accepter trop facilement des résultats en se fiant, à tort, à son expérience passée, car les écarts importants par rapport à la norme ne sont pas rares dans un échantillon trop petit prélevé au hasard dans une population.

De même, au moment où l'on prend connaissance d'un ensemble de faits, on dégage immédiatement une conclusion fondée sur l'expérience passée, en particulier s'il s'agit d'une expérience récente. Nous écartons naturellement les observations aberrantes et nous nous attachons à ce qui s'est avéré juste par le passé. Pourtant,

l'observation aberrante peut être une indication d'un problème grave et nouveau. À cela s'ajoutent des délais serrés, la fatigue et la nécessité de passer au prochain problème.

Un excès de confiance peut mener à des jugements sérieusement viciés. Cependant, le prélèvement d'échantillons plus importants et l'examen plus poussé des anomalies exigent plus de temps, ce qui peut s'avérer problématique pour un très petit audit.

Influence d'un point de départ

Les études montrent que notre jugement quant au caractère raisonnable d'une estimation est grandement influencé par l'estimation initiale fournie, appelée ancre par les psychologues cognitivistes. On a ainsi montré différents prix de vente, l'un plus élevé que le prix réel et l'autre plus bas, à deux groupes d'agents immobiliers auxquels on a demandé d'établir un prix d'achat raisonnable.

Lorsqu'on leur avait demandé ce qui les influençait, les deux groupes avaient mentionné qu'ils ne tenaient pas compte du prix de vente dans leur évaluation. Les agents auxquels on a montré le prix de vente le plus élevé ont recommandé un prix d'achat considérablement plus élevé que ceux auxquels on avait montré le prix plus bas.

Les études montrent que notre jugement quant au caractère raisonnable d'une estimation est grandement influencé par l'estimation initiale de la direction.

Lors d'une autre expérience, des juges devaient recommander une peine pour un délit mineur après avoir lancé un dé pipé qui montrait systématiquement un trois ou un neuf comme résultat. Ils savaient à l'avance que le lancement du dé n'avait rien à voir avec leur tâche. En moyenne, les juges qui ont obtenu un neuf ont proposé une peine de huit mois et ceux qui ont obtenu un trois, une peine de cinq mois (Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Doubleday Canada, 2011, pages 120 à 128).

Si l'on remplace le prix de vente d'une maison par une estimation initiale de la direction quant à l'obsolescence des stocks, on voit l'effet possible d'un point de départ sur l'évaluation que font les auditeurs des jugements de la direction.

Les recherches effectuées auprès d'auditeurs d'expérience montrent que ceux-ci ont tendance à se fonder sur le jugement de la direction plutôt qu'à prendre du recul et à apprécier un ensemble pertinent de faits sous-jacents. Cette attitude peut causer de graves erreurs de jugement (W. R. Kinney Jr. et C. M. Haynes, *Analytical Procedure Results as Substantive Evidence: Proceedings of the 1990 Deloitte and Touche/University of Kansas Symposium on Auditing Problems*, University of Kansas, 1990, pages 83 à 103).

Nos cerveaux sont très sensibles à la suggestion, et ceux des professionnels d'expérience ne font étonnamment pas exception. Il faut un effort conscient pour résister au pouvoir de la suggestion. Un processus délibéré est nécessaire afin de forcer les professionnels à prendre du recul et à mettre en doute un fait qui semble intuitivement acceptable.



Accédez aux
125 000
vrais décideurs du monde
canadien des affaires

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

Jugements et disponibilité de l'information

Nos souvenirs les plus récents influencent aussi beaucoup nos jugements initiaux. Les expériences ou les événements récents peuvent donner une importance accrue à un faible risque et nous inciter à réagir de manière excessive, alors qu'un risque probable dont nous n'avons pas de souvenirs récents peut être écarté à tort.

Par exemple, de nombreuses études montrent que des événements récents couverts par les médias peuvent influencer exagérément nos jugements (Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Doubleday Canada, 2011, pages 129 à 136).

Les tremblements de terre et autres désastres naturels entraînent ainsi fréquemment des hausses immédiates des primes d'assurance, même s'il n'y a pas d'indication que la probabilité d'une perte soit plus élevée. Les désastres environnementaux causés par l'homme se traduisent également souvent par l'adoption de politiques officielles exagérées par rapport aux risques en cause. L'auditeur et la direction peuvent aussi ne pas voir les risques associés à un nouvel instrument financier en raison de leur méconnaissance du nouveau produit. C'est ce qui explique la surprise causée par l'effondrement soudain du marché canadien des papiers commerciaux adossés à des créances en 2007.

Par ailleurs, les événements récents comme les problèmes qu'ont connus certains marchés de la dette souveraine peuvent inciter les auditeurs à réagir exagérément à la situation de marchés qui n'ont aucun lien.

Vaincre nos tendances naturelles

L'homme est sujet aux erreurs cognitives. En général, nous n'avons pas conscience de leur effet sur nos jugements courants. Alors que nous prenons le plus souvent des décisions quotidiennes efficaces et raisonnablement adéquates, nos tendances inconscientes sont l'ennemi de l'esprit critique dans les situations complexes. En fondant nos conclusions sur des éléments probants insuffisants, un point de départ inapproprié et nos souvenirs récents, nous risquons d'avoir de graves problèmes.

Il est possible de modifier nos tendances, mais non sans effort. La mise en œuvre de sauvegardes pour chaque audit nous permettra de nous protéger des tendances naturelles.

Les grands cabinets ont établi des stratégies pour renforcer l'esprit critique et contrer les préjugés. Les plus petits cabinets, et en particulier les professionnels exerçant à titre individuel, doivent aussi en avoir.

Dans le prochain numéro, il sera question de porter des jugements éclairés dans le cadre de l'audit de petites entités.

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

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

 **Gouvernement du Canada** **Government of Canada**

GAGNEZ DU TEMPS.

Transmettez vos relevés d'emploi par Internet.

Pour en savoir plus, inscrivez-vous à un **webinaire gratuit.**

Visitez servicecanada.gc.ca/rewebinaire

REWEB  INSCRIVEZ-VOUS
TRANSMETTEZ
ÉCONOMISEZ

Service Canada

En voie de disparition

Dans bien des pays, l'assurance vie universelle n'a plus la cote. Est-ce aussi le cas au Canada? Doit-on s'en inquiéter?

L'heure est peut-être grave en ce qui concerne la police d'assurance vie universelle. Les conseillers en planification successorale commencent sérieusement à penser que ce produit serait en voie de disparition. Pourtant, il n'y a pas si longtemps, la «vie universelle» était un produit encore nouveau et rien ne laissait présager sa fin prématurée.

Un peu d'histoire

L'assurance vie a vu le jour dans la Rome antique, mais sa forme moderne, née en Angleterre, remonte au XVII^e siècle.

L'arrivée des polices vie universelle, il y a une trentaine d'années, avait été applaudie en raison de la souplesse et de la transparence accrues qu'elles offraient par rapport à leurs «grandes sœurs», les polices vie entière. À l'instar de la «vie entière», la vie universelle procure une couverture permanente, mais à un coût moindre, sa composante assurance étant dissociée de sa composante épargne.

Or, depuis une dizaine d'années, les assureurs offrant ces polices sont victimes de certains facteurs concomitants, au point où certains ont abandonné ce marché. Les assureurs qui continuent d'établir ces polices avouent que le rendement sur le capital touché est insuffisant et que, dans de nombreux cas, ils perdent de l'argent sur les nouvelles polices souscrites.

L'incidence des taux d'intérêt

Cette situation est surtout attribuable à la faiblesse des taux d'intérêt. Dans une police vie universelle, le coût de l'assurance est basé sur l'hypothèse selon laquelle un nouveau titulaire de police, par exemple un homme de 40 ans non-fumeur, verserait une prime de 1 000 \$ par mois pour une couverture permanente de 2,5 millions \$.

Aux fins de la tarification, les actuaires se seraient fondés sur le principe que l'assureur percevra la prime pendant 40 ou 45 ans (soit un montant total d'environ 500 000 \$) pour verser éventuellement un capital-décès de 2,5 millions \$. (Cet exemple ne tient pas compte de facteurs comme



RYAN SNOOK

la résiliation de la police avant le décès de l'assuré.) Étant donné que l'espérance de vie continue de s'améliorer, les assureurs ont pu à la fois percevoir des primes pendant plus longtemps et ont pu verser les capitaux-décès au terme d'une période plus longue. Compte tenu de l'inflation, le versement d'un dollar cinq ou dix ans plus tard que prévu leur a coûté moins cher, tout en étant très avantageux pour leur résultat net. Cependant, les taux d'intérêt anémiques ont changé la donne.

Pour pouvoir verser le capital-décès de 2,5 millions \$ aux bénéficiaires et faire un profit, l'assureur devra investir prudemment les 500 000 \$ perçus en primes, ce qui était possible lorsqu'il pouvait acheter des obligations gouvernementales à 6 % d'intérêt ou plus.

Comme le savent les adeptes de la règle des 72, à un taux de rendement de 6 %, il faudra 12 ans pour doubler un capital donné, et 24 ans pour le quadrupler. À 3 %, toutefois, il faudra 24 ans pour doubler un montant et 48 ans pour le quadrupler. Comme il percevra les 500 000 \$ sur une période de 40 ou de 45 ans, l'assureur de notre exemple ne sera pas en mesure des les investir à un taux d'intérêt suffisant pour lui permettre de dégager un profit.

Les taux d'intérêt pourraient certes remonter et tirer notre assureur d'affaire, mais chaque année qui passe sans que les taux n'augmentent sera une année «perdue» au chapitre de la capitalisation.

Que doivent faire les assureurs?

Si les assureurs n'ont pas tarifé leurs polices à un taux assez élevé, ce qui est courant, pourquoi ne majorent-ils pas leurs primes de façon à dégager un profit? Ils l'ont fait ces dernières années, après s'être privés, pour des raisons de concurrence, d'agir au moment opportun ou d'appliquer des hausses qui leur auraient permis de pallier la faiblesse des taux d'intérêt. Rappelons que, après 48 ans, placé au taux de 6 %, un dollar permettra d'en récolter 16, tandis qu'à 3 %, il permettra d'en récolter quatre. Notre assuré de 40 ans devrait donc payer bien plus que 1 000 \$ par mois pour son assurance.

Il faut aussi tenir compte des exigences prudentielles des autorités de réglementation, comme le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF). Ces exigences imposent aux assureurs de disposer des fonds nécessaires pour respecter leurs obligations à long terme.

Quand les taux d'intérêt baissent, les assureurs doivent mettre de côté des sommes plus élevées. Comparativement aux produits moins gourmands en capital (comme les assurances temporaires et vie entière, les fonds communs de placement et les fonds distincts), les produits vie universelle rendent plus ardue, pour les assureurs, l'atteinte des rendements visés.

Par ailleurs, la plupart des assureurs étant maintenant des sociétés par actions plutôt que des mutuelles, il faut aussi tenir compte des analystes, qui préfèrent les résultats stables et prévisibles.

Depuis l'adoption des IFRS et de l'évaluation à la valeur de marché (qui suppose que la faiblesse des taux d'intérêt actuelle durera indéfiniment), même les fluctuations légères des taux d'intérêt peuvent causer des gains ou des pertes importants sur papier. La baisse des taux des dernières années a entraîné des pertes, que les pdg de sociétés d'assurances se lassent d'expliquer aux actionnaires.

Ironiquement, la forme mutuelle, que beaucoup d'assureurs ont larguée avec enthousiasme dans les années 1990, aurait peut-être mieux convenu à long terme à la nature des produits d'assurance vie universelle. En effet, par le passé, les grandes mutuelles pouvaient faire fi des soubresauts du marché boursier. Leurs critiques se moquaient de leurs inefficiences, les jugeant souvent lentes à réagir et peu réceptives aux préoccupations des titulaires de polices.

Or, les assureurs subissent maintenant des pressions excessives de la part d'actionnaires qui les questionnent chaque trimestre sur leur incapacité de générer un rendement régulier et acceptable. En fait, c'est sur plusieurs décennies que les assureurs doivent produire un rendement acceptable. Dans une conjoncture difficile comme la nôtre, même l'assureur le mieux géré aura du mal à générer un rendement stable avec régularité. Malheureusement, on voit actuellement des actionnaires qui ont investi dans des sociétés d'assurances, mais qui ne comprennent pas la nature de leurs activités ou qui refusent d'ajuster leur horizon de placement en fonction de la durée de vie de leurs produits.

Ces phénomènes se produisent partout dans le monde. Standard Life, la première société à offrir des assurances individuelles en 1833, a cessé, à la fin de 2011, de commercialiser de tels produits,

L'arrivée des polices vie universelle, il y a une trentaine d'années, avait été applaudie en raison de la souplesse et de la transparence accrues qu'elles offraient.

préférant se concentrer sur les assurances collectives et les produits de gestion du patrimoine. De son côté, pour plusieurs des raisons évoquées ci-dessus, dont le piètre rendement des investissements dans un avenir prévisible, Sun Life s'est retirée du marché de l'assurance individuelle aux États-Unis.

Est-ce ce que nous attend au Canada, et pourquoi devrions-nous nous en préoccuper? D'abord, il est toujours souhaitable que les consommateurs et leurs conseillers aient le choix, car les besoins de liquidités au décès d'un particulier seront toujours présents, que ce soit pour assurer la subsistance de sa famille ou pour régler des impôts sur la succession.

Bien des assurés auraient du mal à dire, sans vérification préalable, quel type de police ils ont souscrit. Ils savent peut-être s'il s'agit d'une assurance permanente ou temporaire, mais il y a fort à parier qu'ils ne sauraient dire s'il s'agit d'une vie entière ou d'une vie universelle, ou si la prime d'assurance est nivelée ou renouvelable chaque année. Par contre, s'ils ont fait affaire avec un bon conseiller, ils ont probablement souscrit la police qui leur convenait parmi la gamme de produits offerts sur le marché. Avant de dire adieu à la vie universelle, rappelons-nous que c'est quand on perd quelque chose qu'on se rend compte de sa valeur.

Andrew Guilfoyle, CA, CFA, est associé au cabinet torontois Guilfoyle Financial, qui offre à ses clients des produits d'assurance vie et de placement.

Garnet Anderson, CA, CFA, vice-président et gestionnaire de portefeuille, Tacita Capital Inc., à Toronto, dirige cette rubrique.

Bien tirer son épingle du jeu

Lorsqu'il est appelé à témoigner dans une cause, le juricomptable a tout à gagner à s'en tenir à son domaine d'expertise

C'était une question en apparence innocente, du genre contre laquelle on m'avait mis en garde, habilement posée par l'avocat de la défense dans un contexte où chaque mot compte : un procès pour meurtre, très médiatisé, devant la Cour supérieure de justice de l'Ontario en 2011.

Glen Davis, que les médias décrivaient comme un millionnaire philanthrope, avait été abattu dans un stationnement souterrain à Toronto en mai 2007.

Marshall Ross, son filleul et cousin éloigné, avait commandé le meurtre de l'homme de 66 ans. Au dire de tous, Glen Davis, de plus de 20 ans l'aîné de Marshall Ross, avait été d'une incroyable générosité envers celui-ci.

Comme le rapportait le *National Post* : «Entre 2004 et 2007, M. Davis a prêté près de 3 millions de dollars à son filleul [...] pour l'aider à financer une entreprise de rénovation domiciliaire à Toronto. M. Davis donnait souvent des conseils d'affaires à Marshall Ross et ne remettait jamais

ses décisions en question. En retour, comme on l'a appris en cour, l'homme de 41 ans a menti à plusieurs reprises à M. Davis, falsifié des documents financiers, inventé des adresses pour justifier ses pseudo-investissements et fini par le faire assassiner quand il a réalisé qu'il ne pourrait pas le rembourser.»

Selon la Couronne, Marshall Ross avait ourdi le meurtre avec trois hommes : Ivgeny (Eugene) Vorobiov, accusé de meurtre au premier degré pour avoir tiré deux fois sur la victime le 18 mai 2007; Dmitri Kossyrine, accusé de meurtre au premier degré pour avoir organisé le meurtre; et Jesse Smith, qui avait côtoyé Vorobiov et Kossyrine sur des chantiers de construction et qui a plaidé coupable à une accusation de complicité après le fait. (Jesse Smith avait d'abord été accusé de meurtre au premier degré.)

Les trois hommes et Marshall Ross avaient un lien parce qu'ils travaillaient dans le secteur de la construction et de la rénovation. Et c'est ce lien qui a amené l'avocat de la défense à poser sa question si habile. Marshall Ross avait plaidé coupable environ un mois avant ma comparution en cour,



SARA TYSON

comme l'avait fait Jesse Smith un an plus tôt; Ivgeny Vorobiov et Dmitri Kossyrine, eux, clamaient leur innocence.

Je témoignais en tant que juricomptable au sujet des preuves financières présentées en cour pour étayer la thèse d'un complot entre les accusés. L'un des éléments critiques était l'allégation de Jesse Smith, selon laquelle Dmitri Kossyrine, son ami et employeur, lui avait offert 100 000 \$ pour tuer M. Davis, offre qu'il avait refusée. Un peu plus tard, selon la Couronne, Ivgeny Vorobiov s'était aussi fait offrir une somme importante pour commettre le crime, et il avait accepté.

Se limiter à son domaine d'expertise

Il m'a semblé que l'avocat de la défense voulait semer le doute chez les jurés : la somme importante qui aurait été échangée entre les deux accusés avait-elle vraiment servi à rétribuer un meurtre?

Au début du contre-interrogatoire, il m'a demandé si j'étais d'accord pour dire que beaucoup d'argent comptant circulait dans le secteur de la construction, sous-entendant que l'argent aurait pu servir à payer «au noir» du travail légitime. La réponse semblait aller de soi, comme si on demandait à un Canadien s'il est plus difficile de conduire sur des routes glacées que sur des routes sèches.

Cependant, l'avocat m'amenaient ainsi sur une pente glissante, où je ne devais surtout pas m'aventurer. Je lui ai répondu à peu près en ces termes : «Je ne saurais vous le dire. Je ne suis pas un expert du secteur de la construction.»

L'avocat, rusé, n'a pas lâché prise. Il m'a reposé la question, ajoutant que la réponse resterait «entre lui et moi». J'ai encore une fois refusé de me prononcer sur une question en dehors de mon domaine d'expertise, une tactique cruciale que des juricomptables d'expérience m'avaient enseignée des années auparavant. «Ils vont d'abord essayer de t'amener à donner une opinion sur des questions que tu ne connais pas», m'avait dit l'un de mes mentors. «Si tu joues leur jeu, tu es foutu.»

Ivgeny Vorobiov a été reconnu coupable de meurtre au premier degré, mais les jurés n'ont pas réussi à s'entendre sur la culpabilité de Dmitri Kossyrine. (Un second procès a eu lieu à l'automne 2012.)

J'étais satisfait de mon témoignage, surtout parce que je m'en étais tenu à ce que je savais et que j'avais évité d'embellir la preuve. J'ai remercié mentalement les collègues qui m'avaient expliqué comment me comporter en cour des années auparavant.

Il n'est pas facile de se faire «cuisiner» à la barre des témoins. Les comptables qui n'angoissent pas à cette perspective ne doivent pas être nombreux. Les avocats de la défense sont pour la plupart des êtres brillants qui ont beaucoup plus d'expérience en cour que le témoin expert type.

Les comptables sont peu souvent appelés à témoigner dans des affaires civiles, qui se règlent souvent à l'amiable. Ce n'est pas le cas des affaires criminelles, pour lesquelles on a souvent besoin du témoignage d'experts. Le nombre de procès criminels auquel un comptable moyen est convoqué dans sa carrière est toutefois limité.

J'ai moi-même été appelé à la barre sept fois. Ces comparutions m'ont appris quelques leçons, en plus de celle de ne jamais m'aventurer hors de ma sphère de compétence.

Les premières questions posées par les avocats sont critiques. La plupart du temps anodines et faciles, elles portent généralement sur l'expérience et les compétences de l'expert. Or, elles peuvent porter un coup fatal.

Éviter les pièges

Il y a quelques années, un juricomptable chevronné témoignait dans un procès complexe. Ses services avaient été retenus par le plaignant, qui accusait ses deux associés d'avoir agi de concert et escroqué plusieurs millions de dollars à leur entreprise sur une période de sept ans.

L'avocat de la partie adverse a commencé son contre-interrogatoire par une série de questions légères, posées de manière à amener l'expert, qui avait une haute opinion de lui-même, à faire valoir ses compétences.

À un certain moment, l'expert a dit qu'il observait les normes professionnelles et éthiques les plus élevées. «Que pensez-vous des juricomptables d'expérience qui touchent à peine à un dossier et qui prétendent ensuite être intervenus à toutes les étapes des travaux?», lui a alors demandé l'avocat. C'était là une question inattendue, qui touchait un point sensible.

J'ai refusé de me prononcer sur une question en dehors de mon domaine d'expertise, une tactique cruciale que des juricomptables d'expérience m'avaient enseignée.

Débordé au moment d'accepter la mission, l'expert avait délégué une grande partie du travail à des comptables moins expérimentés. Fidèle à lui-même, il s'était cependant attribué le mérite de leurs efforts et avait donné l'impression d'avoir fait l'essentiel du travail. Ainsi pris au dépourvu, il a bégayé une réponse peu convaincante.

Quand l'avocat a mis fin à son interrogatoire, la crédibilité de l'expert était en lambeaux. Plus grave encore, la cause du plaignant s'en était trouvée affaiblie, si bien que le règlement obtenu ne représentait qu'une fraction de ce à quoi il s'attendait.

Ce cas malheureux prouve qu'avant de témoigner, le juricomptable doit prendre conscience de toute zone possible de vulnérabilité. S'il y a lieu, il peut en informer l'avocat (ou la Couronne) et se préparer à bien répondre si on lui pose des questions liées à une ou plusieurs de ces zones possibles de vulnérabilité.

Il n'y a pas de contre-interrogatoire facile. Il ne faut pas supposer que les questions préliminaires en apparence légères n'ont pas d'importance réelle et qu'elles ne sont posées que pour la forme. Chaque question et chaque réponse comptent.

Le témoin expert doit rester sur ses gardes tout au long de son témoignage, même si les questions semblent inoffensives. Il n'est pas toujours facile de rester calme, mais il faut s'y efforcer, ce qui peut être ardu quand l'avocat multiplie les effets de toge afin de décontenancer le témoin.

Un cas classique

Cette histoire me rappelle un cas classique, celui du juricomptable chevronné, Tedd Avey (à l'époque chez Kroll Lindquist Avey, main-

tenant chez Deloitte), lors d'un procès pour fraude tenu à Kingston, en Jamaïque, relativement à la faillite de plusieurs institutions financières apparentées.

Comme le relatait l'article *Tempête dans les Caraïbes* (CAmagazine, novembre 2006), l'avocat principal de la défense, dans une poursuite au civil intentée par l'État jamaïcain en 2003, n'avait pas réussi à soulever des doutes quant aux compétences de M. Avey en tant que témoin expert, et il avait piqué une colère lorsque ce dernier avait pris une gorgée d'eau à la barre des témoins.

«Il faisait vraiment très chaud cette journée-là et il n'y avait pas de climatiseur dans la salle d'audience [...]. La chaleur était si intense que j'ai bien failli m'évanouir. J'ai donc pris une petite gorgée d'eau dans une bouteille que j'avais apportée, de dire Tedd Avey. Il y a eu un silence absolu dans la salle. J'ignorais que dans un tribunal jamaïcain, il faut demander la permission pour boire de l'eau. [L'avocat] s'est alors levé en agitant les manches de sa robe noire [...]. Il était très énervé et n'en revenait pas de mon manque de respect à l'égard du tribunal.»

Heureusement, le juge ne s'était pas formalisé du geste, mais en faisant ce numéro, l'avocat avait fait comprendre à M. Avey que l'interrogatoire serait musclé.

Si, comme Tedd Avey, vous faites les frais d'une attaque flagrante et inattendue, ou qu'on vous pose une question à laquelle vous ne pouvez pas répondre, il n'y a qu'une bonne façon de réagir : dire la vérité, calmement et clairement.

Même si une question vous met dans l'embarras parce que vous devriez connaître la réponse, vous ne ferez qu'aggraver la situation si vous niez la réalité. Il vaut mieux expliquer pourquoi vous ignorez la réponse, peu importe la raison, et offrir de fournir l'information au tribunal dès que possible.

La suite de votre témoignage sera probablement pénible, puisque l'avocat ne manquera pas d'exploiter ce manque de connaissances pour jeter un doute sur vos propos. Le cas échéant, vous devrez absolument éviter de vous énerver au point d'être incapable d'expliquer que vous êtes sûr du reste de votre témoignage.

Autres conseils aux témoins experts

De nombreux experts craignent d'être interrogés sur leurs honoraires. Dans *Cross-Examination: The Comprehensive Guide for Experts*, les auteurs Steven Babitsky et James Mangraviti fils, deux avocats américains, abordent cette question. «Les experts devraient savoir combien ils sont payés [ou combien ils ont facturé], disent-ils. Il arrive souvent que les experts ne le sachent pas [...] parce qu'ils ne s'occupent pas de la facturation», avaient-ils expliqué à *Report On Fraud* en 2003. «Même si c'est la vérité, peu de jurés vont le croire.»

Les auteurs mettent les experts en garde contre la question piège classique : «Combien êtes-vous payé pour votre témoignage d'aujourd'hui?» Ils suggèrent la réponse suivante, à la fois véridique et habile : «Je ne suis pas payé pour mon témoignage, mais pour mon temps, au taux horaire de... » On voit encore une fois à quel point il est important de bien écouter la question.

Une autre question, en apparence inoffensive, renferme elle aussi des mots pièges : «Avez-vous évalué toutes les facettes de

l'affaire?» Ne dites pas «oui» trop vite, même si vous pensez que c'est la réponse raisonnable, car, préviennent-ils, elle pourrait être suivie d'une autre question : «Dans les faits ou données que vous avez étudiés, lesquels allaient à l'encontre de votre opinion?» Les auteurs préfèrent la réponse suivante : «J'ai examiné tous les documents et rapports fournis, fait des tests, analysé toutes les données et formulé l'opinion que j'ai émise.»

Inutile de dire que l'expert ne doit jamais se faire le défenseur de la partie pour laquelle il témoigne. Il est naturel de pencher pour la partie qui vous paie et avec qui vous avez peut-être établi un lien pendant la préparation de votre témoignage. Cependant, en agissant comme son défenseur, vous pourriez détruire votre carrière et affaiblir considérablement la cause de votre client.

En septembre 2012, un juge de la Cour supérieure de justice de l'Ontario a adressé des critiques cinglantes à un juricomptable connu de Toronto. Celui-ci avait été embauché comme témoin expert par l'une des parties à une importante poursuite intentée par un actionnaire.

Le juge a déclaré que le rapport de l'expert contenait des «commentaires exagérés, incendiaires et péjoratifs», comme le rapportait *The Globe and Mail*, et qu'il ne se «faisait aucunement [à la preuve

Il n'est pas toujours facile de rester calme, mais il faut s'y efforcer, ce qui peut être ardu quand l'avocat multiplie les effets de toge afin de décontenancer le témoin.

présentée]». Le juge a aussi déclaré que l'expert avait débordé «le cadre de ses compétences [et] avait eu tort de donner son opinion sur la gouvernance dans les rapports qu'il avait déposés au tribunal». Il a ajouté que les affirmations du juricomptable «reposaient souvent sur des soupçons et des insinuations» ou n'étaient que «pure spéculation».

Le juge a donc rejeté la cause, mettant ainsi fin à ce qui aurait pu être un recours collectif de 220 millions de dollars au nom d'anciens actionnaires. Cette décision sera probablement portée en appel.

Autant il peut être intimidant de témoigner en cour, autant ce peut être exaltant quand tout se passe bien. Je me souviendrai toujours que l'un des meilleurs amis de Glen Davis est venu me remercier pour ma contribution au procès quand j'ai quitté la barre des témoins.

J'ai été encore plus satisfait quand, à la mi-novembre 2012, un jury de Toronto a déclaré Dmitri Kossyrine coupable de meurtre au premier degré au terme de son deuxième procès.

Pendant mon témoignage, je m'en étais encore tenu aux faits, je n'avais exprimé ni avis ni émotion par rapport à la cause. Toutefois, quand j'ai entendu le verdict, je me suis réjoui à l'idée que mon témoignage avait peut-être modestement contribué à ce que justice soit rendue à un homme bon qui n'avait, selon toute vraisemblance, fait de mal à personne.

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



Une voix pour les femmes dans la profession

Visitez 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.

User de stratégie

Certaines femmes se demandent ce qui les empêche de progresser dans leur carrière. Parfois, il s'agit simplement de rectifier le tir.



En 2010-2011, 34,5 % des Canadiens qui avaient obtenu un M.B.A. étaient des femmes. Cette statistique a de quoi impressionner, mais voici l'envers de la médaille. Selon une enquête mondiale sur les détenteurs de M.B.A., les femmes traînent de l'arrière dans leurs premiers emplois par rapport aux hommes. Elles occupent des postes de niveau inférieur, en plus de subir un écart salarial de 4 600 \$, et elles n'arrivent pas à rattraper ce retard.

Un autre sondage, le *Catalyst Survey*, révèle que parmi les détenteurs de M.B.A. entre 1996 et 2007, 31 % des femmes ont eu des promotions contre 36 % des hommes.

En cas de rationalisation ou de fermeture, les femmes cadres étaient trois fois plus susceptibles d'être licenciées (19 % pour les femmes, 6 % pour les hommes). Toutefois, de subtils changements dans l'attitude des femmes peuvent améliorer la situation.

Vers le sommet

Prenons l'exemple de Mélanie, une vaillante comptable qui, malgré ses solides compétences techniques, sa formation et ses années d'expérience comme directrice, ne réussissait pas à gravir les échelons.

Lors de son embauche, les possibilités d'avancement semblaient pourtant bien réelles. Néanmoins, des promotions pour lesquelles elle se jugeait qualifiée et qu'elle aurait méritées lui passaient sous le nez.

Elle a donc décidé de faire appel à un mentor pour avoir un point de vue extérieur sur ses forces et établir une stratégie visant à augmenter ses chances de promotion.

Le mentor a entrepris une évaluation approfondie de la situation. Il s'est entretenu avec les collègues de Mélanie (subalternes, pairs et supérieurs), recueillant ainsi de nombreuses données sur les points forts et les lacunes de la comptable.

Il a constaté qu'elle est un membre d'équipe efficace. Selon plusieurs, elle est souvent la dernière à quitter le

bureau, elle s'entend bien avec tout le monde et elle n'hésite pas à prendre la relève de collègues débordés. Courtoise et respectueuse, elle ne laisse généralement pas les contraintes de sa vie personnelle entraver son travail. Cependant, certains de ses comportements ruinent ses efforts et ses chances d'avancement.

Évidemment, nombreux sont ceux qui parviennent à se hisser au sommet, mais d'autres, comme Mélanie, voient leur désir d'avancement contrarié. À ces derniers, nous proposons les pistes de solution suivantes.

Capter l'attention

En réunion, Mélanie s'assoit à l'arrière et écoute attentivement, mais elle parle peu.

Lors de ses interventions, elle commence invariablement par s'excuser, poursuivant sur le mode interrogatif avec des phrases comme «Pensez-vous que c'est la meilleure chose à faire?». Comme elle manque de confiance en elle pour s'exprimer et prendre sa place, elle se fait peu remarquer. Elle envoie le mauvais message avec cette attitude penaude et ces opinions qu'elle émet sous forme de questions.

De plus, le fait de s'excuser quand on a commis une erreur est un signe de force, mais le faire sans raison apparente dénote de la faiblesse. Le mentor a encouragé la comptable à s'exprimer avec assurance. Il lui a recommandé de s'asseoir à l'avant, aux côtés d'une personne expérimentée.

À la réunion suivante, Mélanie a observé les gens autour d'elle, en particulier les femmes qu'elle admire, notant leur comportement et leur gestuelle.

Elle s'est dirigée vers le centre de la pièce et s'est assise près d'une collègue chevronnée. Les mains posées sur la table et le corps légèrement penché vers l'avant, Mélanie paraissait des plus intéressées. Lorsqu'elle a pris la parole, elle s'est exprimée sans détour, avec toute l'assurance que lui confère son expérience.

Gérer sa carrière

La comptable n'a jamais fait part de son désir d'avancement à son gestionnaire de la performance, ni à quiconque dans le bureau. Mal à l'aise à l'idée de faire valoir elle-même ses réalisations, elle espère que son bon travail sera remarqué.

«Beaucoup de femmes ont de grandes ambitions professionnelles, mais elles n'en parlent pas ou hésitent à exposer leurs réussites, souligne le mentor. Il faut savoir demander ce que l'on veut.»

En compagnie de son mentor, Mélanie a établi un plan qui définit clairement ses objectifs de carrière, ses forces et ses priorités de perfectionnement. Ce plan comprend des arguments précis à l'appui d'une promotion, comme les projets réalisés avec succès, les personnes mentorées, le taux moyen d'heures facturables et le recrutement de clients. Surmontant sa gêne, Mélanie a demandé une rencontre avec son gestionnaire pour lui exposer son plan.

Son mentor l'a en outre encouragée à adopter une attitude proactive pour atteindre ses objectifs. Elle doit se lier aux personnes susceptibles de l'appuyer, veiller à ce que ses tâches ne soient pas accomplies dans l'ombre et faire des démarches pour obtenir des

conseils utiles. Elle doit se faire entendre, surtout si c'est dans l'intérêt du cabinet.

Le mentor a donc établi une liste des personnes susceptibles de contribuer au succès de Mélanie au sein du cabinet ainsi qu'une cote de sa relation avec chacune de ces personnes (A, excellente; B, moyenne; C, inexistante ou à améliorer). L'objectif consistait à atteindre la cote A pour toutes les relations.

Prendre des risques

La comptable possède d'excellentes idées pour améliorer certains processus, mais elle hésite à les faire connaître. Elle adopte rarement une opinion tranchée, par crainte de se tromper. La peur de l'échec empêche les femmes de remettre les choses en question ou d'entreprendre des tâches inhabituelles.

Les femmes ont beaucoup à apprendre de leurs homologues masculins. «L'aversion pour le risque nuit aux femmes, mais si elles en sont conscientes et se forcent à prendre des risques, elles en sortent gagnantes», souligne le mentor.

«Beaucoup de femmes ont de grandes ambitions professionnelles, mais elles n'en parlent pas ou hésitent à exposer leurs priorités. Il faut demander ce que l'on veut.»

Mélanie accepte souvent des projets peu convoités, allant même jusqu'à terminer ceux laissés en plan par son supérieur. Si elle ne cesse pas d'accepter des mandats de peu d'envergure, elle ne pourra jamais obtenir ceux qu'elle veut vraiment ou elle manquera de temps pour les mener à bien.

Connaître sa valeur

Beaucoup de femmes savent leurs chances d'avancement en sous-estimant l'importance de la rémunération. Sans le savoir, elles donnent à leurs supérieurs l'impression qu'elles ne méritent pas une amélioration de leurs conditions.

Les femmes devraient également faire appel à un mentor beaucoup plus expérimenté qu'elles et dont le poste est de deux ou trois échelons supérieurs au leur. On avait suggéré à Mélanie de trouver dans son cabinet une personne possédant les qualités et les compétences qu'elle admire, et de demander à cette personne d'être son mentor. Sa démarche a été très favorablement accueillie.

Au fil du temps, grâce aux conseils et au réseau de ce mentor, la comptable a appris à composer avec les aspects politiques et culturels de l'organisation. Sous l'égide de son mentor, elle a été invitée à siéger à un important comité de niveau national.

Les associés du cabinet ont alors commencé à remarquer Mélanie et ils la considèrent maintenant comme un élément très prometteur. Elle vient d'obtenir une promotion. Avec une idée réaliste de sa valeur, elle a changé son plan de match et en récolte les fruits, à l'instar de son cabinet.

Sandra Oliver est mentore pour cadres supérieurs et propriétaire d'IMPACT, cabinet mondial de mentorat. Elle dirige aussi cette rubrique. On peut la joindre à sandra@impactconsultinginc.com.

LE MOT DE LA FIN...

US ET COUTUMES...



EN SUISSE

Vous prenez une douche et soudain, vous apercevez une caméra fixée sur vous. Vous criez et attrapez une serviette pendant qu'on vous filme. Vous voilà exposé au vu de tous. Terrifiant!

Les victimes de vol de renseignements personnels éprouvent le même sentiment. Nos mots de passe ne sont pas tatoués bien en vue, mais le sentiment de vulnérabilité est le même, qu'on soit un consommateur dont les renseignements personnels ont été volés (comme en 2007 chez The TJX Cos. Inc., qui exploite plusieurs commerces de détail) ou la société dont le système a été piraté. De nombreux pays ont décidé de s'attaquer au problème, dont la Suisse.

Selon un rapport mondial produit en 2012 par la Centrale d'enregistrement et d'analyse pour la sûreté de l'information MELANI, organisation suisse qui s'occupe de la sécurité des TI et d'Internet,

sur les 885 cyberattaques ayant fait l'objet d'une enquête et donné lieu au vol de noms d'utilisateurs, de mots de passe ou d'informations sur les cartes de crédit, 75 % visaient des PME. Le rapport explique que ces dernières ne connaissent pas aussi bien que les grandes entreprises les arcanes de la sécurité informatique, ce qui les rend plus vulnérables. Le fait que les PME soient ciblées de façon disproportionnée a conduit les secteurs privé et public à intensifier la lutte contre ces menaces.

Le Conseil fédéral suisse a annoncé une stratégie pour contrer les cyberattaques, en réponse à des interventions parlementaires réclamant des mesures renforcées. Basée sur une collaboration plus étroite entre les secteurs privé et public, elle vise notamment la détection précoce des cybermenaces, le renforcement des infrastructures critiques et la réduction de la cybercriminalité. L'Unité de pilotage informatique de la Confédération est chargée, avec MELANI, de la mise en œuvre de la stratégie, dont l'achèvement est prévu d'ici la fin de 2017. Yvette Trancoso

Que sont-ils devenus? ALEXA LOO



A+ pour la persévérance

Deux fois olympienne, la comptable agréée Alexa Loo se définit comme une personnalité de type A. Mais de toute évidence, la spécialiste du surf des neiges, ex-numéro un canadienne en slalom géant, semble plus du type A+.

Depuis son dernier entretien avec *CAMagazine* en décembre 2000, la planchiste de 40 ans de Richmond (Colombie-Britannique) a collectionné les honneurs. En Coupe du monde, elle a récolté une médaille de bronze en 2006 en Italie, et une d'argent en 2010 en Autriche. Elle a également fait très belle figure aux Jeux olympiques d'hiver, terminant 20^e à ceux de Turin en 2006 et 12^e à ceux de Vancouver en 2010.

Pour Mme Loo, qui fait de la compétition depuis 1995, «il faut dix ans pour former un athlète olympique».

C'est peut-être aussi le temps nécessaire pour devenir politicien. En 2011, enceinte de huit mois et demi, la CA a brigué

un siège au conseil municipal de Richmond. «J'ai obtenu près de 12 000 voix», précise-t-elle. Elle n'a perdu que par 900 voix.

Cependant, ce n'est pas un échec qui va décourager une athlète de sa trempe. «J'ai profondément à cœur de rendre le monde meilleur et d'aider les gens», dit-elle.

Sa vie personnelle s'apparente aussi à une course. En 2010, après quelques sorties, elle a épousé Ari Goosen.

Alexa Loo n'est pas du genre à prendre un congé de maternité. Enceinte une deuxième fois, elle s'active plutôt à lancer une entreprise de mentorat pour cadres, qu'elle voit comme une évolution naturelle de sa vie d'athlète et de sa vie professionnelle. «En cabinet, je ne pouvais pas mettre à contribution les aptitudes et les talents que j'avais développés comme olympienne.»

Sa formation comptable lui a appris une précieuse leçon quant au pouvoir du changement, qu'elle applique pour sa nouvelle entreprise : «Modifier un élément du processus, dit-elle, peut avoir une incidence majeure sur le résultat obtenu.»

Ce sont là les propos dignes d'une personnalité de type A+, au seuil d'une nouvelle décennie de succès. Flannery Dean



Dans ma boîte à gants

par Robert Colapinto



TRENT HENRY, FCA

Trent Henry, président et chef de la direction d'Ernst & Young Canada, possède un excellent sens de l'humour, comme en témoigne le nez de clown qu'il trimballe dans la boîte à gants de sa voiture. Pourtant, il prend son travail très au sérieux. Le parcours de M. Henry est impressionnant. Il s'est joint à E&Y en 1989 après avoir obtenu un baccalauréat en administration des affaires de l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard. Promu associé en 1998, il est devenu chef des services de fiscalité internationale d'E&Y en 2004, associé directeur (fiscalité canadienne) en 2008, puis chef de la direction en 2010. Il a été nommé Fellow de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario en 2009. Pendant qu'il est en route pour amener ses fils à leur entraînement de hockey, jetons un coup d'œil dans la boîte à gants et la console de sa voiture.

CHARGEUR POUR TÉLÉPHONE INTELLIGENT

«Je rencontre régulièrement des clients existants et potentiels, donc je suis souvent en déplacement. En gardant mon téléphone chargé, je suis certain de ne manquer aucun appel ni courriel.»

SIFFLET D'ARBITRE

«J'ai deux garçons et je suis l'entraîneur de leur équipe de hockey. J'aime beaucoup passer du temps sur la glace avec eux. Leur apprentissage et leur évolution m'impressionnent, tant sur la glace que dans la vie en général.»

NEZ DE CLOWN

«Ernst & Young a signé l'an dernier une entente de commandite pluriannuelle avec le Cirque du Soleil, et nous avons souligné l'événement en offrant



LECTEUR MP3

«J'essaie de trouver le temps d'aller courir. Écouter de la musique [sur mon iPod] m'aide à rester motivé. Ces temps-ci, j'écoute Fun, Maroon 5 et Of Monsters and Men.»

CARTE DE L'Î.-P.-É.

«J'ai grandi, étudié et commencé ma carrière à l'Île-du-Prince-Édouard, et j'y retourne souvent. J'y ai acquis les outils pour réussir. Dès mon jeune âge, on m'a encouragé à participer aux activités de mon milieu. C'est pourquoi l'engagement communautaire est très important pour moi.»

DOCUMENTS D'ASSURANCE

«Ces documents doivent toujours se trouver dans la boîte à gants.»

des nez de clown à notre personnel partout au pays. Le Cirque du Soleil et E&Y croient à l'esprit entrepreneurial, à l'inclusivité et à l'engagement

communautaire. Au Cirque du Soleil, on retrouve une centaine de métiers. Plus de 50 nationalités sont représentées et 25 langues sont parlées parmi les artistes

et les employés. Ils usent leurs talents pour créer une expérience magique. Voilà un exemple du pouvoir de l'inclusivité, ce qui nous tient à cœur chez E&Y.»



L'argent est roi

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

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

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

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

Outils de réussite CA

Pour les entreprises et les propriétaires d'entreprise

Un outil de référence indispensable rédigé par des professionnels chevronnés.

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

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



Commandité par la





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 ou contactez Émilie Thouin Vincent, CRIA 514-388-3888.



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

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

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

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

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

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

Microcomp
ÉVALUATION, INNOVATION, INTÉGRATION
EVALUATE, INNOVATE, INTEGRATE



Nous sommes des spécialistes en technologie de l'information. On peut vous aider, appelez-nous.

Le Groupe Technique Microcomp inc.
9275, boul. Lacordaire,
Montréal (Québec) H1R 2B6
T.514.251.7902

www.microcomp.ca
info@microcomp.ca

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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



Tél.: 514 484-5160 Téléc.: 514 484-5453
info@liwconsultants.ca www.liwconsultants.ca

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

AUDIT & CERTIFICATION
EXPERTISE COMPTABLE
NORMES CANADIENNES
IFRS



Éric Moïse, CPA auditeur, CA

Éric Moïse, CPA, Consultant en contrôle qualité

(514) 926 3742

moise-eric@videotron.ca

307 - 801, rue de la Commune Est, Montréal (Québec) H2L 0A3, Canada

Conseil et
Gestion en
Avantages
Sociaux

GCGAS
INC.

**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

Vous songez à passer une annonce?

**Pour plus de renseignements,
communiquez avec**

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

FRANÇOYS BRUNET, CPA, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

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

Ressources :

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

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



Logiciels de gestion pour professionnels®

PRENEZ LE CONTRÔLE
DE VOTRE GESTION

Logiciels de gestion intégrée
pour des services professionnels
qui se distinguent





Projet
Gestion de projets et de services professionnels



Dossier
CRM, gestion d'interventions et de documents



Finance
Comptabilité, paie et gestion financière



Clinique
Gestion de dossiers patients, facturation et rendez-vous



Produit
Gestion d'inventaire, de commandes et de produits



Smigg
Personnalisation d'interface et gestion de la sécurité

3650 boul. Wilfrid-Hamel, Québec (Québec) G1P 2J2
Sans frais : 1 800 463.2875
www.ctrl.com

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

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

OCCASIONS D'AFFAIRES

Montréal CPA, recherche à acheter une liste de clients ou prendre des arrangements pour une succession. Revenus entre 100k\$ et 300k\$, mission de compilation, révision et audit, Montréal ou Rive-Sud. Confidemment Marcel (514) 222.4796.

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. **Réponses reçues dans la plus stricte discrétion.**

LOCAL COMMERCIAL À LOUER

Idéal pour professionnels: 700 pi ca, bien situé sur la Promenade Fleury, Ahuntsic. 1470 Fleury E., bur 4. Deux bureaux fermés, salle de réception ou bureau addl', 2 stationnements. 910\$ + taxes. Disponible.514-387-0999.

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

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

CA|SOURCE

Vous recherchez un nouveau défi?

*Le site de carrière
de l'ICCA exclusif aux
comptables agréés.*

Visitez
www.casource.com
dès aujourd'hui

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

Jonction cabinets CA

CA L'Institut Canadien
des Comptables Agréés



Inégalités et croissance

Depuis 25 ans, on remarque un accroissement significatif des inégalités de revenus à l'échelle mondiale. Au Canada, les «1 %», c'est-à-dire la classe la plus riche, reçoivent 10,6 % du revenu national, soit plus que le revenu total de 40 % de la population la moins fortunée. Cette part de gâteau importante a augmenté de 50 % depuis les années 1980, alors qu'à cette époque, elle n'était que de 7 %. Aux États-Unis, les «1 %» encaissent près de 18 % du revenu national, le double de ce qu'ils recevaient en 1987.

Une situation inquiétante

La dernière fois qu'un niveau similaire de disparités de revenus a été observé entre la classe très riche et

la classe moyenne remonte aux années 1920, juste avant la Grande Dépression. Beaucoup d'organisations qu'on ne peut qualifier de gauchistes, du Conference Board du Canada à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), s'inquiètent de cette situation. Diverses recherches ont démontré que des inégalités trop importantes freinent la croissance économique.

Joseph Stiglitz, prix Nobel de l'économie en 2001, a récemment publié un ouvrage marquant sur la question qui a pour titre *Le prix de l'inégalité*, dans lequel il soutient que la croissance économique stagnera tant et aussi longtemps que nous ne nous attaquerons pas au problème.

De plus, les inégalités de revenus, et particulièrement la constitution d'une classe de gens très riches, sapent la légitimité du système politique. Une société qui fonctionne bien se caractérise par le respect de l'ordre établi. Il est difficile de le maintenir lorsque les revenus de 1 % de la population sont plus importants que le revenu total de 40 % des moins nantis, comme c'est le cas à l'heure actuelle.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'augmentation récente de la richesse des plus fortunés. Certains blâment la mondialisation, qui défavoriserait les travailleurs non spécialisés. Le problème canadien n'a cependant pas touché les gens les plus pauvres, dont le nombre n'a pas augmenté. D'ailleurs, pourquoi la mondialisation a-t-elle si peu

d'incidence dans les pays de l'Europe continentale, comme la France et l'Allemagne, où la part de gâteau des «1 %» représente la moitié de celle des pays anglo-saxons comme le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni?

Les réformes fiscales des administrations de l'ancien président américain Ronald Reagan et de l'ancienne première ministre britannique Margaret Thatcher sont aussi pointées du doigt. La baisse majeure des taux marginaux maximaux d'impôt sur le revenu, la multiplication des abris et des paradis fiscaux, les hausses de rémunération des dirigeants d'entreprises, surtout dans le secteur financier, et les salaires

Diverses recherches ont démontré que des inégalités trop importantes freinent la croissance économique.

farineux versés aux vedettes du sport et de la culture populaire ont favorisé les contribuables à revenus élevés.

Quelle est la solution?

Une partie de la solution réside du côté fiscal. Il ne faut pas revenir aux taux marginaux très élevés d'impôt sur le revenu des années 1960, des taux de 60 % et 70 %, ce qui encouragerait l'évasion fiscale. En revanche, on pourrait imposer un taux effectif moyen minimum moins poreux que celui actuellement en vigueur, par exemple de 30 %, sur tous les revenus, quelle que soit leur source. Une telle mesure, qui toucherait probablement la moitié des contribuables les mieux nantis payant peu d'impôts, n'aurait pas d'effet important sur leur comportement en matière de finances.

On pourrait aussi éliminer les abris fiscaux les plus flagrants, comme la taxation au taux du gain de capital des plus-values connue sous le nom d'intéressement différé (*carried interest*), qui permet à des gestionnaires de fonds de diminuer de moitié leur taux effectif d'imposition.

Je ne suis pas fiscaliste, mais nous devons réfléchir à cette toute cette question, surtout si l'écart continue de s'accroître. La légitimité de notre régime fiscal et la croissance économique en dépendent.

Marcel Côté est associé conseil chez SECOR KPMG à Montréal.

NOUVELLE ÉDITION!

[GDP•CA]

Guide du praticien
canadien



Des indications clés pour réaliser des missions efficaces

Source fiable d'indications pendant plus de vingt ans, le GDP•CA vise à aider les professionnels en exercice à réaliser des missions d'audit, d'examen et de compilation efficaces et efficaces pour les petites et moyennes entités (PME). Cette édition comprend maintenant plus de 50 nouveaux exemples de lettres.

PLUS

Ajoutez les masques de saisie électroniques du GDP•CA et personnalisez vos missions.

INTERNET / DVD / TÉLÉCHARGEMENT / VERSION PAPIER

Visitez : boutiqueCA.ca/GDPCA12

boutiqueCA
● ● ● ●

CA Comptables agréés
du Canada



DE MULTIPLES VOIX. UN MÊME MESSAGE.

Le Canada a besoin d'une profession comptable unique et unifiée, dotée d'un même ensemble de normes déontologiques et professionnelles. Un titre prééminent unique sera bon pour le monde des affaires, bon pour le public et bon pour nous tous. L'union fait la force.



COMPTABLE PROFESSIONNEL AGRÉÉ

Pour en savoir plus,

cpa-unis.ca