



NUMÉRO ANNUEL sur la

# Planification FINANCIÈRE personnelle

Les écueils du portefeuille fragmenté, et comment échapper  
aux droits successoraux américains





## Sur un marché capricieux, la précision de l'information peut avoir un effet de calme.

Lorsqu'il est question de portefeuilles immobiliers, on ne peut se permettre de jouer aux devinettes. Consultez un membre accrédité de l'ICE pour vous assurer d'avoir l'information la plus exacte et pertinente possible concernant toutes les facettes de la valeur et des investissements immobiliers. Nos experts se sont préparés à l'arrivée des IFRS et sont maintenant prêts à travailler avec vous.

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



Institut canadien  
des évaluateurs

Novembre 2011 Volume 144, n° 9

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

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

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

**Responsables de rubrique et conseillers techniques :**

**Certification** Yves Nadeau, CA  
**Droit** Jo-Anne Demers, BA, LLB  
**Évaluation d'entreprises** Stephen Cole, CBV, FCA  
**Finance** Peter Hatges, CA, EEE, CF  
**Fiscalité** Jay Hutchison, CA  
**Formation** Christine Wiedman, PhD, FCA  
**Fraude** David Malamed, CA-EJC, CPA, CFF, CFE, CFI  
**Gestion de cabinet** Stephen Rosenhek, MBA, CIRP, CA  
**Informatique** Yves Godbout, CA-IT, CI-CISA  
**Insolvabilité** Peter Farkas, CBV, CIP, FCA  
**Planification financière** Garnet Anderson, CFA, CA  
**Recherche et normes** Ron Salole, vice-président, Normalisation  
**Ressources humaines** Carolyn Cohen, MSW, CA

**Éditrice** Cairine M. Wilson, MBA

**Responsable, ventes et marketing** Brian Loney 416-204-3235  
brian.loney@cica.ca  
**Responsable des ventes publicitaires** Bruce Feaver 416-204-3254  
bruce.feaver@cica.ca  
**Représentant publicitaire au Québec** Serge Gamache 450-651-4257  
sergegachamache@videotron.ca  
**Responsable, petites annonces** Darcey Romeo 416-204-3257  
darcey.romeo@cica.ca  
**Coordonnateur de la publicité** Michael Marks 416-204-3255  
**Responsable du tirage** Annette DaRocha 416-204-3367

**Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**IMPRIMÉ AU CANADA** : Convention de poste-publications n° 40062437. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : CAmagazine, Institut Canadien des Comptables Agréés, 277 rue Wellington Ouest, Toronto, ON, M5V 3H2. CAmagazine est membre de Magazine Canada et de la Presse spécialisée du Canada. Textes soumis : CAmagazine reçoit de temps à autre des manuscrits non sollicités, notamment sous forme de courrier des lecteurs. Tous les manuscrits et autres documents soumis à CAmagazine deviennent la propriété de CAmagazine et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, son éditeur. Lorsqu'ils soumettent des textes, les collaborateurs acceptent d'accorder et de céder à l'éditeur tous les droits d'auteur, y compris les droits de réimpression et les droits électroniques, ainsi que tous les droits, titres et intérêts afférents aux textes en question. L'éditeur se réserve le droit d'utiliser ces textes, en partie ou en totalité, dans le cadre des activités du magazine ou dans tout autre cadre qu'il juge approprié. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée dans des systèmes de recherche documentaire ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans le consentement écrit préalable de CAmagazine.



## Pièges à portefeuille

Investir de manière fragmentée et dans des biens aux États-Unis pourrait ravager votre capital

On considère généralement qu'en matière de placements, la diversification est la stratégie la plus avisée. Bien des investisseurs répartissent alors leurs actifs entre plusieurs gestionnaires et courtiers, adoptent une approche dépourvue de toute cohérence, et n'exercent qu'une surveillance minimale de leurs placements. Cette manière d'investir est-elle vraiment payante?

Chaque année en novembre, nous consacrons un numéro spécial à la planification financière personnelle. L'article principal de cette année est signé par Michael Nairne et Joanne Swystun, tous deux conseillers en placements chez Tacita Capital Inc., à Toronto. Selon eux, l'investisseur typique fait souvent affaire avec divers gestionnaires qui n'ont pas été évalués sérieusement depuis des années. Il détient un portefeuille comprenant deux ou trois titres en vogue recommandés par des amis ainsi que des actions et obligations gérées par un courtier.

Souvent, chacun des gestionnaires ignore tout du montant de capital géré par les autres et de l'utilisation qui en est faite. Dans «Gare à la fragmentation!» (p. 20), les auteurs expliquent que des stratégies aussi décousues entraînent des coûts dont l'investisseur n'a souvent pas conscience et qui peuvent nuire à la création de richesse. Une lecture incontournable pour tous les investisseurs en cette période d'incertitude.

Le second article de notre dossier, «Havre ou enfer fiscal?» (p. 26), porte sur les tant redoutés droits successoraux américains. Beaucoup de Canadiens pensent que l'herbe est plus verte chez nos voisins du Sud, et veulent y acheter un bien et investir dans des titres américains. Mais comment éviter ou limiter les droits successoraux qui peuvent s'avérer très lourds? Robert Blumenfeld, avocat de Floride, informe les lecteurs des diverses méthodes pour éviter de payer des droits successoraux.

Nos chroniqueurs sont en grande forme dans ce numéro. Jim Carroll dit devoir son optimisme à Google (p. 10). Par ailleurs, le point de vue de Marcel Côté sur la crise aux États-Unis déclenchera sûrement une belle controverse. D'après lui, les idéologues de droite font passer les droits individuels avant les droits collectifs, ce qui contribue à la récession (p. 52).

Nos rubriques traitent de planification financière personnelle, de fiscalité, d'insolvabilité et de fraude. Cette dernière, très intéressante, porte sur les individus ayant commis des actes répréhensibles et qui tentent d'atténuer leur responsabilité en invoquant la maladie physique ou mentale. L'auteur David Malamed croit qu'avoir conscience que la dépression peut entrer en jeu dans une affaire de fraude permet au juricomptable de savoir comment communiquer avec un suspect ou un témoin.

Okey Chigbo, rédacteur en chef



### avant-scène

#### 4 BOÎTE AUX LETTRES

#### 6 PERSONNALITÉS

Le CA Andrew Imrie rafle les honneurs. En 2010, il a gagné le Triathlon de la capitale nationale à Ottawa et cette année, le semi-Ironman de sa ville d'origine, Peterborough.

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

Vie personnelle interdite • La fidélisation des clients d'abord • Expertise • Chiffrier • Tout le monde en parle

#### 9 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Rien ne vaut le salaire... • Jusqu'à ce que la retraite nous sépare? • Nouvelles fonctions des chefs des finances • Une carrière pour la vie, c'est fini!

### chroniques

#### 1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Pièges à portefeuille

#### 10 VIRTUALITÉS

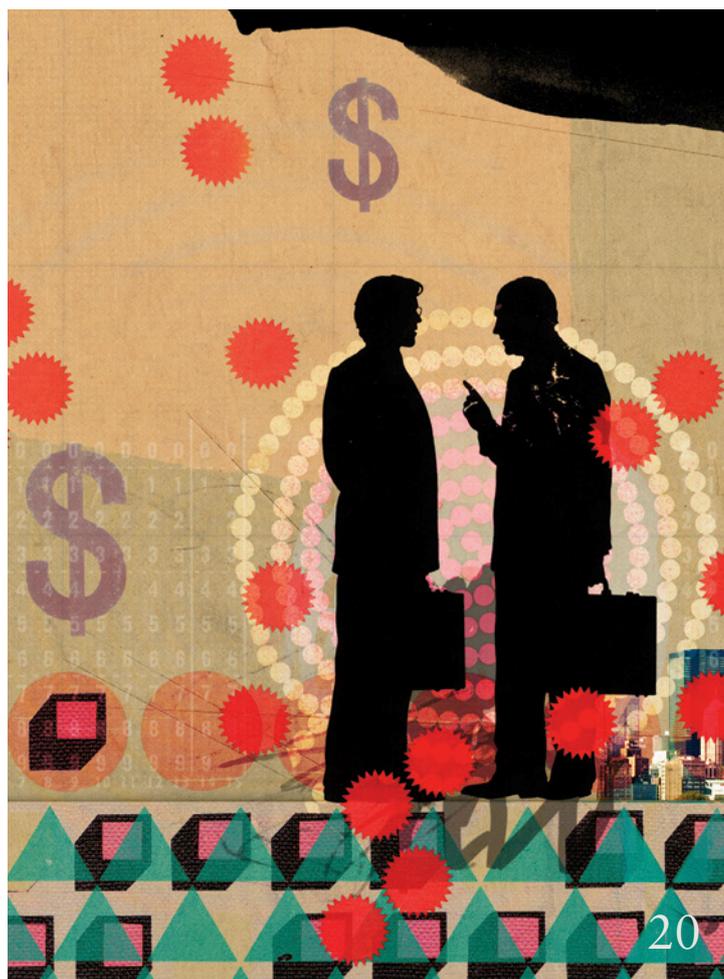
Je dois mon optimisme à Google

#### 12 PROCESSUS

Sondage comparatif de 2011

#### 52 PERSPECTIVES

La crise américaine



### articles de fond

#### 20 Gare à la fragmentation!

Plusieurs investisseurs, croyant diversifier leurs actifs, les répartissent entre divers gestionnaires et courtiers et ne se soucient pas vraiment des rendements. Une approche intégrée peut faire toute la différence.

PAR MICHAEL NAIRNE ET JOANNE SWYSTUN

#### 26 Havre ou enfer fiscal?

L'herbe semble plus verte du côté de notre voisin du Sud. Toutefois, quand il s'agit de propriété de biens ou de titres américains, les examinateurs du fisc veillent au grain. Un investisseur avisé en vaut deux!

PAR ROBERT BLUMENFELD

## rubriques

### 34 Planification financière personnelle

Même bien tracé, un plan de retraite peut n'être qu'un rêve. Comment distinguer le rêve de la réalité?

Par **Jim Otar**

### 37 Fiscalité

Le nouveau chapitre IX des Principes de l'OCDE sur les réorganisations d'entreprises suscite des interrogations.

Par **Alfred Zorzi et Larry Greer**

### 40 Insolvabilité

Pour des raisons économiques et judiciaires, les restructurations se raréfient au Canada.

Par **Peter Farkas**

### 43 Fraude

On recourt de plus en plus à la dépression pour expliquer les actes de fraude et atténuer les peines.

Par **David Malamed**

### 46 Certification

Le service de l'audit interne est crucial dans une organisation; trois avenues de solution assurent sa qualité.

Par **Jean-Sébastien Mercier et Maxime Gagnier**



## actualités

14 NOUVELLES DE LA PROFESSION

18 LA NORMALISATION EN BREF

## répertoire

49 SERVICES PROFESSIONNELS

50 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

51 PETITES ANNONCES

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



# Boîte aux lettres

## ABOLISSONS LE SÉNAT!

Je félicite Marcel Côté pour son article sur les changements qui pourraient être apportés au Sénat, «Myopie politique» (Perspectives, septembre). Ce que dit M. Côté sur la nature non représentative du Sénat est très juste.

La répartition des sénateurs par province étant ce qu'elle est, toute modification de la façon dont les sénateurs obtiennent leur siège ne débouchera pas sur une représentation proportionnelle. Par conséquent, ce que Stephen Harper essaie de faire ne sert à rien. Faire élire les sénateurs n'est pas un gage de meilleurs résultats, mais presque certainement d'une productivité moindre et d'une tension accrue entre les chambres.

La raison d'être du Sénat consiste à fournir un deuxième examen objectif des projets de loi. Il est rare que le Sénat aille plus loin que de tenter de faire modifier une loi. Sans révision de la Constitution, toute réforme du Sénat adoptée par l'assemblée législative sera susceptible d'être constamment remise en question tant au niveau provincial que fédéral. Les sénateurs se retrouveront dans une situation d'incertitude qui les forcera, soit à se faire discrets pour protéger leur institution, soit à ne poursuivre

que leurs propres objectifs électoraux. On pourra dire adieu à la belle idée du second examen objectif.

Si l'on trouve que le Sénat ne sert à rien, il vaudrait mieux l'abolir plutôt que d'essayer de le réformer en favorisant l'élection des sénateurs. Je suis même surpris que M. Harper préconise cette idée, étant donné que le Sénat n'a jamais réellement entravé son programme législatif.

**Christopher Loucks, CA**  
Kitchener, Ont.

Marcel Côté souligne avec justesse le manque de pertinence du Sénat canadien. D'après lui, les sénateurs ont «peu de légitimité politique» et le Sénat est un «anachronisme». Tout le monde sait que le rôle du Sénat, qui consiste à fournir une deuxième analyse objective des projets de loi, relève de l'utopie.

Le premier ministre Harper propose de réformer cette institution en faisant élire les membres, mais cela ne réglerait pas la question de fond. Une telle réforme ne ferait que prolonger la vie d'une institution inefficace et coûteuse que le Canada ne peut guère se permettre, tant symboliquement que financièrement. En 2005, le NPD et le Bloc en ont

demandé l'abolition pure et simple. Compte tenu des avantages qu'il y aurait à se départir du Sénat, et en hommage à Jack Layton, je suggère au gouvernement d'abolir cette relique politique.

**Ken Wightman, CA**  
Unionville, Ont.

## ÉCLAIRCIE EN VUE

Mes compliments et un grand merci à Dwayne Bragonier pour avoir démystifié l'infonuaque dans un article bien écrit («Branchés sur l'avenir», septembre). Son exposé était clair et facile à lire, et ses analogies simples et pertinentes.

**John Robshaw, CA**  
Toronto

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

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

**Avantage**  
**pro**  
vous propose toute une promotion!

- pro** fitez à rabais de nos services et formations
- pro** tégez gratuitement vos données

Plus de détails sur cette offre pour vrai **pro**  
[www.avantage.ca](http://www.avantage.ca) | 1 800 862-5922

Des solutions performantes, une gestion simplifiée



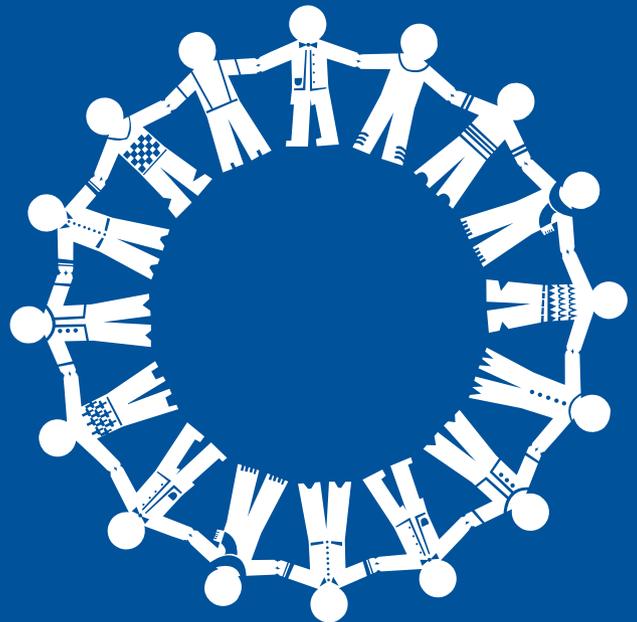
Pourquoi prenons-nous le temps de bien comprendre nos clients?  
Parce qu'il nous tient à cœur de vous accompagner dans vos projets,  
de partager vos défis et de vous voir réaliser vos rêves et vos ambitions.



# TOUT EST POSSIBLE AVEC DE BONNES RELATIONS

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

**BDO. AU-DELÀ DES APPARENCES.**



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

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



# Avant-scène

De tout, sur tout, pour tous

## Champion de triathlon



**Andrew Imrie a remporté la palme au Triathlon de la capitale nationale à Ottawa et au semi-Ironman de Peterborough.**

L'épreuve cycliste de 90 km du triathlon semi-Ironman, intercalée entre 2 km de natation et 21 km de course à pied, est une course difficile. Mais l'Ontarien Andrew Imrie en a encore augmenté la difficulté en se trompant de chemin lors du semi-Ironman de Peterborough, en juillet dernier, rallongeant ainsi le parcours de 3 km. Fait étonnant, le CA a quand même gagné la course, avec presque cinq minutes d'avance sur le peloton, en quatre heures et 17 minutes! Andrew Imrie est originaire de Peterborough, ce à quoi il attribue d'ailleurs son erreur. «J'ai suivi le chemin que la course avait toujours emprunté, sans me rendre compte qu'on avait changé le parcours cette année.»

Âgé de 34 ans et directeur de l'information financière chez Cineplex Entertainment à Toronto, il a commencé à courir en 2003, surtout pour garder la forme. Ancien nageur de compétition (il a été membre de l'équipe de natation de l'Université Queen's), il n'aspire aux premières places des triathlons que depuis récemment. «Je devais briser une barrière mentale, confie-t-il. À un moment donné, je me suis demandé pourquoi je ne pouvais pas aller plus vite.»

### Cheminement

- 2003** Obtient le titre de CA (Ontario)
- 2010** Remporte le marathon de Waterloo et le Triathlon de la capitale nationale
- 2011** Remporte le triathlon semi-Ironman de Peterborough
- 2011** Se qualifie pour le Ironman Triathlon World Championship

Il a donc repensé son entraînement en le perfectionnant ainsi qu'en se fixant des objectifs précis. Il s'est surtout amélioré en course à pied. Son nouvel entraînement a commencé à porter ses fruits l'année dernière et lui a permis de gagner le Triathlon de la capitale nationale à Ottawa, où il a récemment défendu son titre. En août dernier, il s'est également qualifié pour le Ironman Triathlon World Championship à Hawaï, qui se tiendra en octobre prochain. Il attribue en grande partie sa réussite à ses compétences de CA et souligne les similitudes entre la gestion de projets au travail et la gestion de son entraînement. «Je suis un homme de chiffres, alors je passe beaucoup de temps à analyser les données de mes séances d'entraînement», dit-il. John Shoesmith

### Vie personnelle interdite

D'après une enquête mondiale de WorldatWork, une association américaine en ressources humaines, le discours des employeurs sur l'équilibre travail-vie personnelle ne se traduit pas dans leurs actes.

«À l'échelle mondiale, 80 % des employeurs disent favoriser les milieux de travail soucieux de la famille, mais pénalisent les salariés qui s'efforcent de concilier travail et vie personnelle», déclare Kathie Lingle, directrice de l'Alliance for Work-Life Progress de WorldatWork. Les salariés déplorent notamment des affectations désavantageuses, de mauvaises évaluations et des promotions refusées. En outre, plus de la moitié des cadres américains, britanniques et allemands interrogés estiment que l'employé idéal accepte de répondre aux besoins du travail en dehors des heures de bureau, et près d'un tiers pensent que les employés qui bénéficient de modalités de travail flexibles ne progresseront pas dans leur organisation.

LYNNE FOX/KLIPX

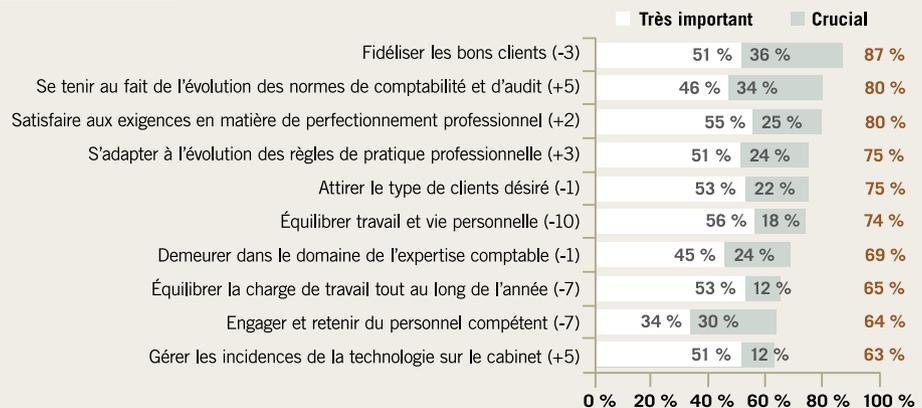
## LA FIDÉLISATION DES CLIENTS D'ABORD

Selon une enquête effectuée par l'ICCA pour le compte de l'International Innovation Network, la fidélisation des bons clients est le principal sujet de préoccupation des cabinets de CA.

Parmi les 664 propriétaires de cabinets de CA canadiens sondés (associés ou praticiens exerçant seuls), 87 % jugent la fidélisation des clients cruciale ou très importante. Elle est suivie de la nécessité de se tenir au fait de l'évolution des normes de comptabilité et d'audit,

que 80 % considèrent comme cruciale ou très importante. Il s'agit d'une hausse de 5 % par rapport à l'enquête précédente de 2007. Satisfaire aux exigences en matière de perfectionnement professionnel (80 %) et s'adapter à l'évolution des règles de pratique professionnelle (75 %) constituent les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> préoccupations. Malgré une baisse de 10 % des répondants voyant l'équilibre travail-vie personnelle comme une préoccupation cruciale, la question reste cruciale ou très importante pour 74 % des répondants et elle occupe

### Les dix principaux sujets de préoccupation pour les cabinets de CA



Source : ICCA, 2011 NOTE : La variation par rapport à 2007 du rang occupé par chaque sujet de préoccupation jugé «crucial» est indiquée entre parenthèses.

le 6<sup>e</sup> rang. L'embauche et la rétention de personnel compétent, au neuvième rang (64 %), sont néanmoins jugées cruciales par 30 % des répondants. Malgré une baisse de 7 % depuis 2007, la question conserve la troisième place parmi les questions cruciales. Les propriétaires de petits cabinets ou de cabinets en région peinent encore à trouver et à conserver des employés compétents.

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



## EXPERTISE

### QUE FAUT-IL SAVOIR À PROPOS DE LA NOUVELLE LOI ANTI-POURRIEL AU CANADA?

Le projet de loi C-28, dont les dispositions entreront en vigueur au début de 2012, établit un cadre qui régit les messages publicitaires électroniques (courriels, textos, etc.), dont la transmission devra dorénavant être autorisée par les destinataires. Voici les meilleures pratiques pour vous préparer à ce nouveau cadre :

**Obtenez une autorisation explicite de communiquer avec vos destinataires.** Chacun de vos courriels doit donner au destinataire le choix d'annuler son inscription ou de se retirer de votre liste d'envoi.

**Donnez le choix à vos destinataires.** Lorsqu'ils s'inscrivent sur votre liste de diffusion, ils pourront décider de recevoir les bulletins d'information, les avis d'événements ou les annonces de nouveaux produits.

**Publiez votre politique en matière de protection des renseignements personnels.** Indiquez votre adresse et numéro de téléphone dans chacun de vos courriels.

**Rappelez à vos destinataires la raison de vos courriels.** Ils pourront ainsi les mettre en contexte et les distinguer des courriels non sollicités.

**Demandez des commentaires à vos destinataires et tenez-vous informé.** Vos courriels apportent-ils une valeur ajoutée? La fréquence d'envoi convient-elle? Un sondage vous permettra de recueillir l'opinion de vos clients. De plus, demandez des renseignements à jour à vos abonnés en leur fournissant un moyen facile de modifier leur adresse courriel.

**Surveillez votre boîte de réception.** Traitez d'abord les demandes d'annulation d'inscription et les plaintes. Si vous perdez chaque mois plus de 0,5 % de vos abonnés, passez en revue vos campagnes publicitaires et apportez les ajustements nécessaires.

Lisa Kember est directrice du développement chez Constant Contact ([www.constantcontact.com](http://www.constantcontact.com)).

# #Chiffrier

**Études sociales** Quand 15 millions de Canadiens disent utiliser Facebook, les entreprises peuvent-elles se désintéresser des médias sociaux et des sites de réseautage en ligne? Les cabinets comptables ont souvent été parmi les premiers à utiliser ces outils de communication.

**1 sur 2** Entreprises canadiennes qui recommandent à leurs employés de devenir membres de sites de réseautage social comme LinkedIn, selon un sondage mené en juin 2011.

**5** Nombre d'années depuis qu' Ernst & Young a été la première entreprise à créer une page Facebook pour faciliter le recrutement d'étudiants. Aujourd'hui, plus de 69 000 personnes consultent la page carrières de E&Y.

**22** Pourcentage de comptables canadiens qui utilisent le site LinkedIn à des fins d'affaires, selon un sondage mené en mai. Parmi les répondants, 18 % ont indiqué être membres de Facebook.

**32** Pourcentage des entreprises canadiennes qui interdisent à leurs employés d'utiliser les sites de médias sociaux au travail. En 2009, le pourcentage se situait à 58 %.



**45** Pourcentage des comptables canadiens anglophones qui utilisent les médias sociaux dans leur travail, selon un sondage mené en 2011. C'est aussi le cas de 33 % des comptables canadiens francophones et de 57 % des comptables américains.

**69** Pourcentage des entreprises canadiennes qui se servent des médias sociaux pour mieux se faire connaître, mais qui ne mesurent pas l'efficacité de cette méthode de marketing.

**370** Nombre de vidéos produites par Deloitte en 2007 pour présenter la culture et les valeurs du cabinet. Les meilleures sont téléchargées sur YouTube afin d'attirer des candidats potentiels.

**3 244** Nombre de microbillets envoyés sur Twitter d'août 2010 à août 2011 par le FASB pour tenir les comptables au fait de questions d'information financière, de conformité, etc. Steve Brearton

## Tout le monde en parle



**KAREN GAVAN, FCA**  
**PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION**  
**LE GROUPE D'ASSURANCE ECONOMICAL**

**PROFIL :** Fondé en 1871, le groupe établi à Waterloo (Ontario) est actuellement la huitième plus grande société d'assurances IARD du Canada avec 4,5 milliards de dollars d'actifs et un excédent de 1,3 million de dollars. Le groupe compte huit compagnies membres, 2 600 employés et traite avec 900 courtiers d'assurance indépendants.

**POURQUOI ON L'AIME :** Son outil de tarification, de vente et de gestion de portefeuille en ligne, «Assurance sur demande», a été primé aux Insurance Canada Technology Awards et a reçu, en 2011, le Technology Innovation Award présenté par l'Insurance Accounting and System Association des États-Unis. Economical est la première entreprise canadienne à gagner ce prix. De plus, il y a quelques mois,

Economical s'est classée parmi les 100 entreprises favorisant le plus l'apprentissage lors des Learning 100 Awards, et le magazine *Training* lui a accordé la deuxième place parmi les 125 meilleures entreprises mondiales en matière de développement du capital humain.

**ORIGINALITÉ :** Le groupe est sur le point de devenir la première société d'assurances IARD à se démutualiser en vertu des nouvelles règles qui ont fait l'objet de discussions entre le secteur et les autorités fédérales. Le processus devrait ressembler à celui suivi par les grandes sociétés d'assurance vie lors de leur démutualisation en 1990. Après ce changement, les assureurs seront des entités détenues par les actionnaires et non plus par les titulaires de polices, et ils accéderont plus facilement aux grands marchés de capitaux.

**ELLE A DIT :** «Le conseil d'administration a décidé qu'un meilleur accès au capital grâce à la démutualisation nous permettrait de devenir un joueur dominant.» Ken Mark

## Rien ne vaut le salaire...

Les employés au Canada considèrent que leur salaire de base est de loin l'élément le plus important de leurs conditions de travail, révèle le sondage 2011 du cabinet de services-conseils Mercer. Pourtant, parmi les 2000 salariés sondés, seulement 53 % se déclarent satisfaits de leur salaire de base.

En outre, 52 % des répondants sont d'avis que leur rémunération est égale ou supérieure à celle offerte par d'autres organisations de leur région. Le rapport indique que le manque de satisfaction des travailleurs canadiens quant à leur rémunération est un facteur de déclin de leur niveau d'engagement : 58 % éprouvent une certaine indifférence pour leur entreprise et un tiers songent sérieusement à quitter leur emploi. D'autres indicateurs de l'engagement des salariés sont également en baisse (voir le tableau).

«Les employeurs qui disposent de budgets modestes à consacrer aux salaires risquent de se retrouver avec peu d'outils pour retenir leurs meilleurs employés», constate Iain Morris, dirigeant du secteur Capital humain de Mercer au Canada.



## Jusqu'à ce que la retraite nous sépare?

Les couples mariés ont des problèmes de communication lorsqu'il s'agit de planifier le moment, le lieu et les modalités de leur retraite, selon une étude américaine de Fidelity Investments.

Près de deux tiers (62 %) des couples sondés qui approchent de la retraite ne s'entendent pas sur l'âge auquel ils arrêteront de travailler, et un tiers (33 %) ne s'accordent pas sur l'endroit où ils passeront leur retraite. En outre, près de la moitié (47 %) ne s'entendent pas sur la question du travail pendant la retraite.

«Beaucoup trop de couples ne prennent pas le temps de discuter de leurs projets de retraite, ou ne sont pas à l'aise de le faire», déplore Kathleen Murphy de Fidelity.

En effet, les trois quarts (73 %) des couples n'arrivent même pas à se mettre d'accord sur la question de savoir s'ils disposent d'un plan précis en matière de revenu de retraite, révèle l'étude.

### Niveau d'engagement des salariés au Canada



Source : Mercer, 2011

### NOUVELLES FONCTIONS DES CHEFS DES FINANCES

Selon un sondage de Robert Half Management Resources, un chef des finances sur cinq indique qu'au cours des trois dernières années, il s'est consacré davantage aux technologies de l'information (21 %) et aux ressources humaines (18 %) qu'à la comptabilité et aux finances.

### PERTE D'EMPLOYÉS VEDETTES

Malgré un marché du travail en général peu dynamique, 75 % des entreprises nord-américaines ont perdu des candidats de talent en 2010, selon un sondage mené par Right Management. Il s'agit d'une augmentation considérable par rapport aux 54 % dont faisait état le même sondage l'année précédente.

### UNE CARRIÈRE POUR LA VIE, C'EST FINI!

Presque la moitié des Canadiens s'attendent à changer de carrière d'ici 2016, selon un sondage des Services Kelly mené auprès de 4 000 répondants. Les principales raisons notamment invoquées sont l'équilibre travail-vie personnelle et la recherche d'un revenu plus élevé.



# Virtualités

PAR JIM CARROLL

VOTRE GUIDE DE LA COMPTABILITÉ ET DES AFFAIRES SUR LE WEB

## Je dois mon optimisme à Google

J'utilise abondamment les alertes Google. Cette application recherche constamment, sur le Web, des articles sur les nouvelles tendances, l'innovation et de nombreux autres sujets qui présentent un intérêt particulier pour mon entreprise ou encore pour moi-même.

C'est un outil parfait pour nous garder à jour sur ce qui se passe dans le monde parce qu'il se concentre sur les sujets qui nous préoccupent.

Il peut également constituer un antidote à la morosité qui s'installe quand on s'en remet à la télévision et à la radio pour s'informer. En effet, ces histoires de volatilité boursière, d'impasses politiques à l'américaine et d'interminable crise de la dette européenne nous font entrevoir un avenir qui ne peut qu'empirer.

Lorsque les alertes Google nous font découvrir un petit bijou comme l'article du *Washington Post* sur la construction d'une ville fantôme à vocation scientifique au Nouveau-Mexique, qui promettait un certain élan économique, (6 septembre 2011), on peut enfin croire que tout s'arrangera. Une entreprise de Washington s'apprêterait donc à construire, au Nouveau-Mexique, une «toute nouvelle ville fantôme, où seront testés des innovations en matière d'énergies renouvelables, des systèmes de transport intelligents, des réseaux sans fil d'avant-garde et des systèmes de cybersécurité des réseaux électriques intelligents.»

Ce sera peut-être le laboratoire parfait qui nous aidera à façonner le monde de demain. Je dis depuis longtemps que nous entrons dans un monde où tout ce qui nous entoure sera interrelié, donnant lieu à des innovations fascinantes.

Regardons maintenant cette ville fantôme dans la perspective d'un article paru dans le *Globe and Mail* il y a quelques semaines («Google gets behind the wheel», 25 août 2011). L'article mentionnait les essais intensifs que Google effectue avec des véhicules sans conducteur qui circulent dans les rues de la région de San Francisco à l'aide de *Google Maps* et de capteurs internes et externes.

Avançons de dix ou vingt ans, ou peut-être moins, et nous nous trouverons dans un monde où certains de nos problèmes actuels en matière d'énergie, d'infrastructures,

de transport ainsi que de surpopulation urbaine auront été réglés grâce à des infrastructures superintelligentes. De la science-fiction? Je ne crois pas.

Chacun a sa façon de voir l'avenir. Pour le pessimiste, la turbulence des marchés mondiaux évoque la morosité économique, alors que l'optimiste sait qu'une multitude d'innovateurs s'affairent à mettre au point la prochaine découverte révolutionnaire et ainsi résoudre certains des grands problèmes de notre monde.

La ville fantôme du Nouveau-Mexique pourrait s'avérer l'un des principaux moteurs d'innovation de notre temps. Je suis persuadé que nous finirons par avoir sur nos routes et dans nos villes des voitures qui se conduisent toutes seules.

Nous aurons des bâtiments superintelligents capables de réagir à la présence ainsi qu'aux activités de leurs occupants pour gérer leur consommation d'électricité, ce qui nous aidera à réduire la demande énergétique dans le monde entier.

Nous verrons apparaître des technologies fascinantes et hyperconnectées en matière de soins de santé, qui permettront à un nombre croissant de baby-boomers de vivre leur vieillesse dans le confort et la sécurité d'une communauté branchée plutôt que dans une maison de retraite traditionnelle. L'avenir est à notre porte. Si nous nous y intéressons de près, il nous appartiendra.

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

### PESSIMISTE, MOI?

«Google gets behind the wheel»  
[www.theglobeandmail.com/news/national/time-to-lead/google-gets-behind-the-wheel/article2141122](http://www.theglobeandmail.com/news/national/time-to-lead/google-gets-behind-the-wheel/article2141122)

«Financial meltdown? Or environmentally responsible reporting?» [www.jimcarroll.com/2008/09/financial-meltdown-or-environmentally-responsible-reporting](http://www.jimcarroll.com/2008/09/financial-meltdown-or-environmentally-responsible-reporting)

Comptables  
agrés



## L'offre Distinction, à la hauteur de votre réussite.

Vous avez déployé beaucoup d'énergie et d'efforts pour atteindre vos objectifs. Desjardins, à titre de partenaire de l'Ordre des comptables agrés du Québec, en fera tout autant pour vous aider à aller encore plus loin.

Avec des professionnels qui connaissent la finance sur le bout de leurs doigts et des avantages ciblés pour répondre à vos besoins particuliers, que ce soit pour vous-même ou pour votre entreprise, l'offre Distinction de Desjardins est la solution idéale qui vous permet, entre autres, de profiter des privilèges suivants :

- Forfait avec transactions illimitées à 7,95\$ par mois incluant chèques personnalisés, traites et mandats, certification de chèques et plusieurs autres services
- Remise d'une partie des frais annuels pour les cartes VISA\* Desjardins OR
- Rabais et taux réduits sur plusieurs produits d'épargne et de financement
- Gamme complète de produits et services avantageux pour votre entreprise

N'attendez plus; profitez de l'offre Distinction dès maintenant.

Rencontrez un conseiller en caisse ou un directeur de comptes d'un centre financier aux entreprises Desjardins.



Coopérer pour créer l'avenir

[desjardins.com/ocaq](https://desjardins.com/ocaq)

Détails et conditions sur [desjardins.com/ocaq](https://desjardins.com/ocaq)

\* VISA Int. / Fédération des caisses Desjardins du Québec, usager autorisé.



## Sondage comparatif de 2011

**E**n décembre 2010, nous avons lancé notre tout premier sondage comparatif sur les processus d'affaires (voir [www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2010/dec/columns/camagazine45036.aspx](http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2010/dec/columns/camagazine45036.aspx)). Ce sondage visait à donner aux organisations l'occasion de comparer leur performance à celle d'autres organisations afin de mettre au jour les problèmes potentiels et les possibilités d'amélioration. Vu le manque de données comparatives à cet égard au Canada, nous ne doutions pas de l'utilité de ce sondage. Malheureusement, le nombre de répondants n'a pas été suffisant pour nous permettre d'établir des données statistiques fiables.

Nous avons tout de même beaucoup appris en cours de route et nous avons apporté des améliorations au sondage qui, nous l'espérons, vous inciteront à y répondre si ce n'est déjà fait.

Voici d'abord quelques leçons que nous avons apprises (ou réapprises) :

1. Il y aura toujours des gens qui tenteront de contourner le système. Certains répondants ont entré de fausses données, uniquement pour pouvoir consulter les résultats. Nous avons réglé ce problème en repérant ces données et en les supprimant des résultats.
2. Les résultats de chaque mesure peuvent être très différents selon la taille de l'organisation et d'autres facteurs. Le sondage vous permet de comparer les données de votre entreprise à celles d'autres entreprises, selon son secteur d'activité, sa taille, sa complexité et sa région.
3. Certaines mesures utilisées à des fins de comparaison ne se trouvent pas dans les systèmes de comptabilité ou progiciels de gestion intégrée (ERP). Dans ces cas, vous devez décider s'il est pertinent pour vous de chercher cette information. Avant de répondre au sondage, il peut être utile de connaître les données dont vous aurez besoin. Le système vous permet de télécharger la liste des mesures à l'avance.

Voici les modifications et améliorations que nous avons apportées depuis décembre dernier :

1. Nous avons simplifié le sondage. La première version comportait 63 mesures réparties en 15 processus d'affaires,

ce qui décourageait bon nombre d'organisations. Nous offrons maintenant une version «allégée», qui ne compte que 13 des plus importantes mesures. Vous pouvez toujours passer à la version détaillée plus tard.

2. Nous avons augmenté le bassin de répondants. Nous avons donné accès à l'outil de comparaison des processus d'affaires à d'autres organisations pour accroître le nombre de répondants.

3. Nous avons introduit de nouvelles mesures. Nous avons inclus la fabrication aux processus d'affaires, et nous avons ajouté des mesures liées à l'efficacité (heures travail), à la rapidité (production complétée dans les délais prévus), à la qualité (produits retournés ou jetés) et au coût (temps

### Les résultats de chaque mesure peuvent être très différents selon la taille de l'organisation.

d'arrêt de la production).

4. Nous avons ajouté une catégorie sur les systèmes de comptabilité et les systèmes ERP. Vous pouvez comparer les données de votre organisation à celles d'autres organisations qui utilisent le même système de comptabilité ou système ERP.

Malgré tous nos efforts, les organisations pourraient choisir de ne pas prendre part au sondage pour des raisons qui leur sont propres, dont la plus courante a trait à leurs préoccupations en matière de confidentialité.

Or, nous publierons uniquement les informations sous forme d'ensembles, et nous ne divulguerons aucune réponse individuelle. Nous avons aussi évité de recourir à des montants pour exprimer les mesures liées aux chiffres d'affaires et aux coûts.

Pour consulter la version intégrale de cet article, rendez-vous à [www.camagazine.com/sondagecomparatif2011](http://www.camagazine.com/sondagecomparatif2011). Pour consulter le sondage, rendez-vous à [www.180benchmarks.com](http://www.180benchmarks.com). Veuillez y répondre au plus tard le 15 décembre prochain. Comme toujours, nous accueillerons favorablement toutes les suggestions d'amélioration.

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



LA SUITE COMPTABLE CCH  
INTÉGRÉE. | INTELLIGENTE.

CCH Scan



Le cabinet Gordon B. Lee Chartered Accountants a augmenté de **80 % l'efficacité** de ses étapes de préparation T1 tout en gagnant **200 heures de travail**.\* Comment?

**Sans difficulté, avec CCH Scan.**

« Ce que j'apprécie le plus de CCH Scan, ce sont les gains de temps et d'argent qu'il nous permet de réaliser, ainsi que l'exactitude qu'il nous permet d'atteindre. »

Gordon B. Lee  
Gordon B. Lee  
Chartered Accountants

CCH Scan est une solution logicielle sans papier proposant un large éventail de fonctionnalités et d'options intelligentes conçues pour vous permettre d'accroître votre efficacité et d'augmenter le volume de déclarations de revenus des particuliers que vous traitez. L'utilisation de CCH Scan a permis au cabinet Gordon B. Lee Chartered Accountants **de réduire de 10 à 20 minutes le temps de préparation consacré à chaque déclaration, et de gagner ainsi des centaines d'heures de travail.**

#### **CCH Scan et Taxprep des particuliers® : une combinaison parfaite**

CCH Scan trie les feuillets numérisés et les classe dans un seul fichier PDF divisé par signets, qui peut ensuite être joint à la déclaration de revenus dans *Taxprep des particuliers* ou être fusionné avec la déclaration dans un fichier PDF unique.

CCH Scan peut classer jusqu'à 140 types de feuillets. La technologie AutoFlow importe automatiquement toutes les valeurs des feuillets et documents REER les plus courants dans *Taxprep des particuliers*.



Numérisez ce code avec votre appareil intelligent pour télécharger la brochure d'information sur CCH Scan. Vous pouvez aussi visiter le <http://bit.ly/cchScan>.

Communiquez avec votre gestionnaire de comptes CCH dès aujourd'hui pour en savoir davantage sur les façons dont CCH Scan peut améliorer vos étapes de travail, ou joignez notre Service à la clientèle au **1.800.268.4522**.

**Vous pouvez aussi vous inscrire à une démonstration en ligne GRATUITE en visitant le <http://bit.ly/ScanDemo>.**

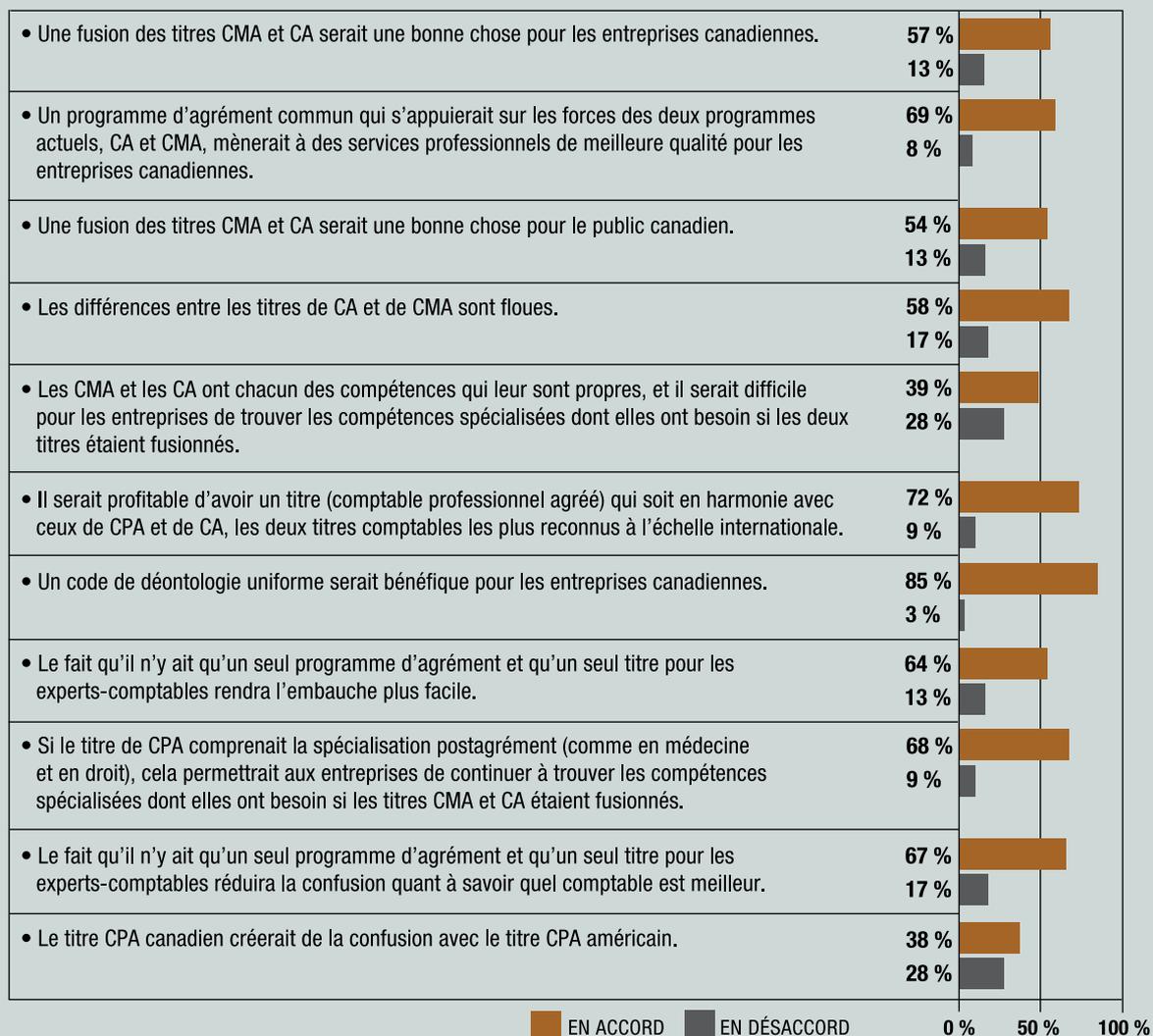
 CCH  
une société Wolters Kluwer

## Le point sur la fusion : À l'écoute des gens d'affaires canadiens

**P**our éclairer la réflexion générale dans le cadre du processus de consultation, les organisations nationales des CA et des CMA ont commandé un sondage indépendant\* pour savoir ce que les milieux d'affaires pensaient d'une éventuelle

fusion CA-CMA. Parmi les répondants figuraient des propriétaires et des dirigeants d'entreprise, dont 95 % sont chargés de retenir, pour leur organisation, les services d'un cabinet comptable professionnel et/ou d'embaucher des cadres financiers

### Résultats du sondage FUSION CA-CMA : OPINIONS DES GENS D'AFFAIRES CANADIENS



*Note : La colonne «En accord» indique le pourcentage total de répondants fortement en accord ou plutôt en accord. La colonne «En désaccord» indique le pourcentage total de répondants fortement en désaccord ou plutôt en désaccord. Les autres choix de réponses étaient «Ni en accord ni en désaccord» et «Ne sais pas».*

intermédiaires ou supérieurs. Une fois informées des principaux éléments du projet de fusion CA-CMA, la majorité des personnes interrogées ont convenu que la fusion serait une bonne chose pour les entreprises canadiennes et le public.

En fait, seulement 13 % des répondants se sont dits en désaccord. D'autres résultats du sondage sont résumés dans le tableau de la page 14.

Ce sondage ne reflète qu'un aspect de notre engagement envers les parties prenantes extérieures à la profession. Un rapport

détaillé a été compilé dans le but de donner aux membres, candidats, étudiants inscrits et autres parties prenantes un panorama complet des points de vue exprimés tout au long de la consultation. Ce rapport peut être consulté à l'adresse [www.cpacanada.ca](http://www.cpacanada.ca).

\* Le sondage, mené par le Strategic Counsel, a consisté en 400 entrevues téléphoniques réalisées auprès de gestionnaires, de propriétaires, de professionnels ainsi que de dirigeants représentant des employeurs de toutes tailles de l'ensemble du pays.

## ProFile vous donne le pouvoir d'en faire plus!



Le logiciel d'impôt professionnel par excellence pour les comptables québécois.



### ProFile est complet et facile à utiliser!

- Transmettez électroniquement un **nombre illimité de déclarations sans frais supplémentaires**
- Liez des documents de référence à vos déclarations pour ne rien oublier
- Bilingue – passez d'une langue à l'autre en quelques secondes
- Inclut un soutien amélioré gratuit toute l'année<sup>1</sup>, plus des démos

### ProFile est rapide et 100 % précis<sup>2</sup>!

- Le seul logiciel d'impôt professionnel avec des **calculs 100 % garantis exacts**<sup>2</sup>
- Importez instantanément les données d'autres logiciels d'impôt<sup>3</sup>
- Le Vérificateur actif repère les problèmes en un rien de temps
- Accédez automatiquement aux formulaires de 1997 à 2011

**Économisez 50\$ en achetant ProFile avant le 15 décembre<sup>4</sup>!**

En plus, profitez des prix groupés pour économiser davantage<sup>5</sup>.

Téléphonez-nous au **1-800-710-8030** ou visitez **[comptable.intuit.ca](http://comptable.intuit.ca)**

1 Intuit se réserve le droit de limiter la durée ou le nombre d'appels. 2 Nous paierons l'intérêt imputé (jusqu'à concurrence du coût de ProFile T1 ou T1/TP1) résultant d'une différence entre le solde dû indiqué sur la déclaration de revenus et le solde dû obtenu par l'ARC, à condition que cette différence soit attribuable à une erreur de calcul du logiciel et non à une erreur dans la saisie des données ou au fait que vous n'avez pas mis à jour ProFile si Intuit vous aurait annoncé des mises à jour ou des corrections à apporter à ProFile à temps pour produire une déclaration modifiée. 3 ProFile importe les fichiers de CANTAX<sup>MD</sup>, TaxPrep<sup>MD</sup> et ImpôtRapide<sup>MD</sup>. 4 Offre spéciale sur ProFile T1 ou T1/TP1 2011/2012 seulement jusqu'au 15 décembre 2011. Exclut PayezPourUN. 5 Achetez plus d'un logiciel à la fois et profitez d'un rabais additionnel de 50\$ sur chaque logiciel.

COMPTABLES  
**intuit**

# Le Programme d'économies des membres CA

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

## Hôtels et complexes Starwood

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



**Dell**  
Obtenez les meilleurs prix et des rabais exclusifs allant jusqu'à 30 % sur certains produits Dell.



## Tempo

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



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



## Loudring Wireless

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



**Medcan**  
Économisez 25 % sur le tarif courant du bilan de santé global.



## FedEx

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



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



## International Customs Products

Obtenez gratuitement un porte-documents professionnel avec fermeture à glissière à l'achat de toute mallette porte-documents.



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

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

**CA** Comptables agréés  
du Canada

## Édition 2011 revue et augmentée du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*

L'édition 2011 du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* (le «Ménard») est la toute dernière version de cet inégalable dictionnaire anglais-français de terminologie en comptabilité et en gestion financière.

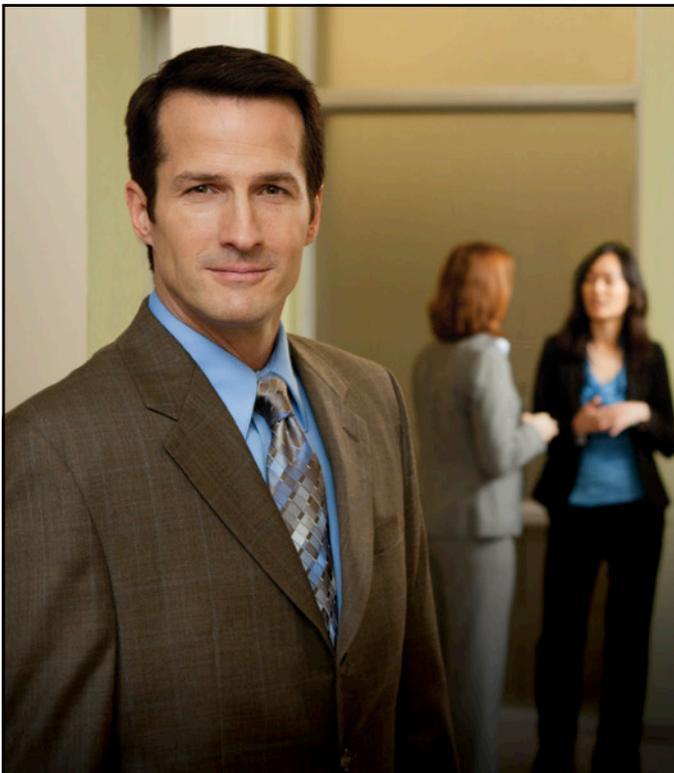
Le dictionnaire est un outil de premier ordre pour les professionnels comptables, les gestionnaires financiers, les traducteurs et tous ceux qui doivent utiliser le mot juste, en français ou en anglais, dans les domaines liés à l'expertise comptable, et qui veulent s'assurer du sens des termes qu'ils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

Disponible en version Internet interrogeable sur le site Web Knotia de l'ICCA, sur CD-ROM et en version papier, le *Dictionnaire* apporte une réponse pratique, précise et nuancée aux questions de terminologie des domaines de la comptabilité de même que de la gestion financière. La nouvelle édition 2011

comprend plus de 840 nouvelles entrées, et près de 40 % des entrées principales de l'édition précédente ont été modifiées pour tenir compte de la terminologie des Normes internationales d'information financière (IFRS) et des normes d'audit (ISA et NCA). En tout, elle contient 8 661 entrées couvrant plus de 16 400 termes anglais et plus de 22 000 termes français.

Quatre organisations de trois pays différents ont collaboré au *Dictionnaire*, soit l'Institut Canadien des Comptables Agréés, le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes de France, et l'Institut des Réviseurs d'Entreprises de Belgique. L'auteur principal, Louis Ménard, FCA, M.B.A., est professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Pour en savoir plus, visitez [www.boutiqueCA.ca](http://www.boutiqueCA.ca) et tapez «dictionnaire» dans le champ de recherche.



## Recommandé par 9 clients sur 10.

“Robert Half est une entreprise passionnée, qui excelle à trouver la bonne personne pour chaque poste et non seulement quelqu'un pour occuper un bureau. Nous apprécions leur réponse rapide et l'excellence de leur suivi.”

Chef de projet,  
Administration régionale des Aéroports



Robert Half®

1.800.803.8367

[roberthalf.ca](http://roberthalf.ca)

© 2011 Robert Half. 0310-9005

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

### TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
<b>Partie I</b>	
IFRS 10, États financiers consolidés	septembre 2011
IFRS 11, Partenariats	septembre 2011
IFRS 12, Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	septembre 2011
IFRS 13, Évaluation de la juste valeur	novembre 2011
IAS 19, Avantages du personnel (révisée)	novembre 2011
IAS 27, États financiers individuels (révisée)	septembre 2011
IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (révisée)	septembre 2011
Modification d'IAS 1 concernant la présentation des autres éléments du résultat global	septembre 2011
<b>Parties II et III</b>	
Améliorations de 2011 à apporter à la Partie II	octobre 2011
<b>Partie IV</b>	
Chapitre 4600, «Régimes de retraite» (révisé)	novembre 2011

### DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 octobre 2011)

Comptabilité	Date limite pour commentaires
ESI Améliorations des IFRS	le 21 octobre 2011
AC Consultation 2011 sur le programme de travail de l'IASB	le 30 novembre 2011
ESI Date d'entrée en vigueur obligatoire d'IFRS 9	le 21 octobre 2011
ESI Entités de placement	le 5 janvier 2012
<b>Secteur public</b>	
ES Améliorations à apporter au <i>Manuel</i>	le 28 octobre 2011
DC Cadre conceptuel — Caractéristiques	le 15 octobre 2011
ES Modifications découlant du chapitre SP 3450	le 14 octobre 2011
DR Opérations conclues avec des apparentés — Comptabilisation et évaluation	le 14 novembre 2011
AC Opérations conclues avec des apparentés — Définition et informations à fournir	le 14 novembre 2011

### À VENIR

<b>Normes nouvelles ou révisées</b>	IFRIC sur les frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert
<b>Documents de consultation</b>	Deuxièmes exposés-sondages de l'IASB sur les contrats de location et la comptabilisation des produits des activités ordinaires

#### Légende

AC – Appel à commentaires	ES – Exposé-sondage
DC – Document de consultation d'un groupe de travail	ESI – ES fondé sur les normes IFRS/ISA
DR – Document de réflexion	PII – Projet d'interprétation de l'IASB

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

## Prix de transfert : un sujet brûlant et coûteux!

La surveillance accrue qu'exerce l'Agence du revenu du Canada (ARC) sur les prix de transfert préoccupe grandement les dirigeants de multinationales partout au Canada et les incite à chercher des moyens de se protéger par une documentation et des méthodes appropriées.

Selon le directeur de la Division de l'impôt international de l'ARC, le nombre de nouvelles cotisations découlant de questions de prix de transfert a grimpé pour s'établir à environ 1 200 en 2010. Ces cotisations ont représenté plus de 1,4 milliard de dollars d'impôt supplémentaire. Si ce montant avait été réparti uniformément, chaque entité aurait eu à verser 1,2 million \$ de plus en impôt!

Afin d'aider les CA et les autres professionnels du milieu, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) prépare un nouveau cours fondamental sur les prix de transfert. Ce cours vient compléter les autres cours fondamentaux de l'ICCA dans le but de répondre aux besoins des professionnels d'aujourd'hui

tout en leur offrant une gamme de produits de formation plus complète en fiscalité et en commerce.

Le *Cours fondamental de l'ICCA sur les prix de transfert* permettra aux membres et aux non-membres pratiquant tant en cabinet qu'en entreprise, ainsi qu'aux professionnels de l'ARC et d'autres organismes publics que la question intéresse, d'acquérir

**Le nombre de nouvelles cotisations a grimpé pour s'établir à environ 1 200 en 2010.**

des connaissances essentielles en matière de prix de transfert. Pour en savoir plus sur le nouveau *Cours fondamental de l'ICCA sur les prix de transfert* et pour connaître, dès leur publication, les dates auxquelles il sera offert, visitez <http://www.cpd.cica.ca/transfer-pricing> (en anglais seulement).



VOS CLIENTS SONT-ILS PRÊTS À ACQUÉRIR DE L'ÉQUIPEMENT ?

À la BDC, nous offrons à vos clients des solutions innovatrices pour leurs besoins d'investissement en équipement. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure. Elles pourraient inclure du financement répondant à leurs besoins en investissement ou des périodes de remboursement personnalisées qui s'étalent sur la durée de vie totale de leurs actifs. Voilà toute la flexibilité dont ils ont besoin pour dégager des liquidités et assurer la croissance de leur entreprise, à leur rythme.



FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

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

Canada

En additionnant la fragmentation aux taux d'intérêt et aux rendements actuels faibles, l'investisseur se retrouve avec un total plutôt négatif.

Par Michael Nairne et Joanne Swystun

# GARE à la fragmentation!

**D**ans notre course contre la montre, le temps est précieux, particulièrement pour les professionnels et les gens d'affaires qui doivent composer avec une économie incertaine.

Rien d'étonnant, donc, à ce que de nombreux investisseurs adoptent une approche fragmentée et passive en matière de placements, répartissant leurs actifs entre divers gestionnaires et courtiers, au gré de décisions ponctuelles, et assurant une surveillance sommaire. L'investisseur typique fait souvent affaire avec plusieurs gestionnaires, dont certains n'ont pas été évalués sérieusement depuis des années. Il détient un portefeuille comprenant deux ou trois titres en vogue recommandés par des amis, et un amalgame

illustration : MICHELLE THOMPSON





d'actions et d'obligations gérées par un courtier. Souvent, chacun des gestionnaires ignore tout du montant de capital géré par les autres et de l'utilisation qui en est faite. Cette approche décousue entraîne souvent des coûts qui, cumulés, peuvent réduire sensiblement la création de richesse, voire causer des dommages irréparables. Les dommages peuvent s'accroître pendant des années, puisque l'investisseur n'en a pas conscience.

### Fragmentation coûteuse

N'a-t-on vraiment rien pour rien? L'un des apports les plus remarquables de la finance moderne réside probablement dans la découverte que la diversification peut améliorer le rendement attendu d'un portefeuille sans accroître le risque, et ce, gratuitement. Il suffit de construire son portefeuille selon une approche réfléchie et intégrée. Lorsqu'un portefeuille est composé au petit bonheur, on se prive souvent des avantages de la diversification.

Comparons deux portefeuilles. L'un est fragmenté entre plusieurs gestionnaires recrutés par à-coups, et l'autre s'appuie sur un plan intégré.

Supposons qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2001, le premier portefeuille soit pondéré à 30 % en obligations canadiennes et à 70 % en actions. Pour obtenir approximativement la répartition des actifs d'un fonds commun de placement à cette date, 40 % de la composante en actions est investie au Canada, et 60 % est réparti également entre les États-Unis et d'autres pays développés.

Le graphique ci-contre illustre la répartition du portefeuille fragmenté. De prime abord, le fait de recourir à un groupe de gestionnaires semble offrir une diversification, mais, globalement, le méli-mélo de gestionnaires risque tout simplement d'émuler les grands indices du marché. Sur la période de dix ans terminée en décembre 2010, période marquée par deux marchés fortement baissiers, le portefeuille fragmenté a dégagé un rendement annuel composé de 3,6 %.

Reportons-nous maintenant au portefeuille intégré représenté par le graphique de la page 23. Ce portefeuille judicieusement diversifié reflète un éventail plus vaste d'actifs et une plus grande diversité d'actions. Il est également pondéré à 30 % en obligations, mais au lieu d'être investi entièrement en obligations de première qualité, il comporte une faible proportion d'obligations canadiennes à haut rendement. La composante actions a été ramenée de 70 % à 55 % pour faire place à une composante actifs réels (titres de fiducies de placement immobilier canadiennes et du secteur énergétique, or) de 15 %. La composante actions est beaucoup plus diversifiée, répartie entre les actions axées sur la valeur et les actions de sociétés à petite capitalisation et de sociétés de marchés émergents.

Ce portefeuille intégré a dégagé un rendement annuel de 6,8 %, donc bien supérieur à celui de 3,6 % obtenu sur le portefeuille fragmenté. Comme l'illustre le graphique de la page 24, chaque dollar investi dans le portefeuille intégré a produit 0,93 \$ pour atteindre la valeur de 1,93 \$, soit plus du double de la croissance de 0,42 \$ générée par le portefeuille fragmenté.

Pourtant, les deux portefeuilles affichaient la même volatilité. (L'écart-type des portefeuilles fragmenté et intégré s'établissait à 9,25 % et 9,24 %, respectivement.) Malgré des mouvements similaires au fil du temps, le portefeuille intégré a fait beaucoup mieux au chapitre de la création de richesse.

**Déséquilibre croissant :** Un portefeuille doit être rééquilibré périodiquement pour maintenir des niveaux de risque conformes aux objectifs et au profil de tolérance au risque de l'investisseur. Autrement, on s'expose à des pertes injustifiées et, à long terme, on se prive de gains. Il faut s'imposer comme discipline de vendre lorsque les cours sont élevés et d'acheter lorsqu'ils sont faibles, c'est-à-dire vendre certains actifs très performants et les remplacer par des actifs qui le sont moins.

Comme les marchés fluctuent, le rééquilibrage peut accroître les rendements. Par exemple, au cours des quatre dernières décennies (de janvier 1971 à décembre 2010), un portefeuille pondéré aussi en actions canadiennes, en actions américaines et en actions internationales qui a été rééquilibré annuellement affichait un rendement de 0,4 % de plus qu'un portefeuille non rééquilibré, et ce, pour une volatilité légèrement moindre. Sur 40 ans, ce rendement accru se traduit par un accroissement de 15 % de la richesse.

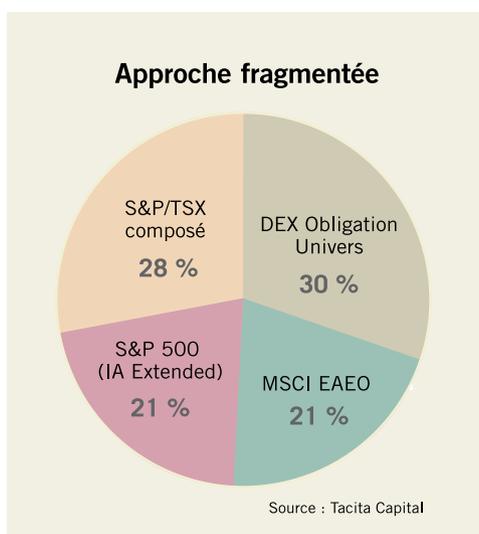
Quand les fonds sont disséminés entre plusieurs gestionnaires, on peut perdre de vue l'exposition du portefeuille aux actifs à risque, surtout dans un marché haussier, lorsque l'escalade des cours boursiers incite les investisseurs à la complaisance. Avec le temps, on peut se retrouver avec une pondération trop

élevée en actions, ce qui expose dangereusement l'investisseur à des pertes. C'est ce qui s'est produit lors de la montée fulgurante des cours boursiers entre 2003 et 2008.

Les actions canadiennes ayant plus que doublé, nombre d'investisseurs obnubilés par leurs rendements ont négligé de rééquilibrer leurs portefeuilles et de vendre des actions pour acheter des obligations et ramener les risques à des niveaux conformes à leurs objectifs et à leur degré de tolérance. La crise du crédit mondiale les a frappés comme un tsunami. Les cours boursiers à l'échelle mondiale ont perdu plus de 50 %, et de nombreux investisseurs ont pris conscience trop tard de leur surexposition au risque.

**Manque de vue d'ensemble :** Une planification judicieuse ne se limite pas aux actifs investissables. Elle englobe l'ensemble du bilan de l'investisseur, particulièrement les risques d'affaires de toute nature. Lorsque le choix des gestionnaires et du mandat à leur confier fait abstraction des réalités plus globales du bilan de l'investisseur, les niveaux de risque et les pertes peuvent facilement grimper.

En période faste, on oublie que la valeur d'une entreprise à capital fermé (ECF) peut être aussi instable que celle d'une société ouverte, un fait occulté par l'absence d'évaluation à la valeur de marché des actions des entreprises de ce genre. Lorsque la conjoncture économique se détériore, et que ces entreprises éprouvent des



difficultés financières, il devient évident que leurs titres présentent plusieurs risques en commun avec les actions cotées en Bourse. Le ralentissement brutal du secteur manufacturier au Canada au cours des dernières années illustre bien ce point. Considérant les titres d'ECF cycliques comme plus risqués, les tenants de la planification intégrée ont adopté des approches plus prudentes à l'égard des autres placements au bilan. Ainsi, alors que la valeur des actions d'ECF a dégringolé en 2008, des actifs comme les obligations fédérales et provinciales se sont appréciés, contrebalançant en partie les dommages causés à l'ensemble du bilan et agissant comme source de liquidités.

Pour sa part, la planification fragmentée peut laisser l'épargnant dans le noir tout en amplifiant les risques. Dans un cas, une des propriétaires d'une petite entreprise de marketing avait confié une part substantielle de son portefeuille à un gestionnaire audacieux spécialisé en petites capitalisations. Récemment, au moment même où son entreprise écopait du ralentissement de l'économie, ses placements en petites capitalisations ont perdu plus de 60%! Dans un autre cas, le propriétaire d'une entreprise tributaire des ventes aux États-Unis a constaté avec fureur que la vigueur du huard qui avait sapé ses affaires avait également des effets dévastateurs sur son portefeuille d'actions américaines.

**Biais cognitifs :** La finance comportementale a identifié une kyrielle de biais cognitifs qui peuvent altérer la prise de décisions des investisseurs et entraîner des coûts inutiles.

D'abord, les investisseurs ont souvent une vision étroite de leurs placements, en oubliant le portrait d'ensemble. Lorsque les gestionnaires sont choisis au cas par cas, il peut arriver que les stratégies de placement se chevauchent. Par exemple, au cours des dernières années, la bonne performance du marché boursier canadien a incité de nombreux investisseurs à confier une part trop grande de leur avoir à des gestionnaires de titres canadiens, si bien que les titres mondiaux sont sous-représentés dans leurs portefeuilles, ce qui

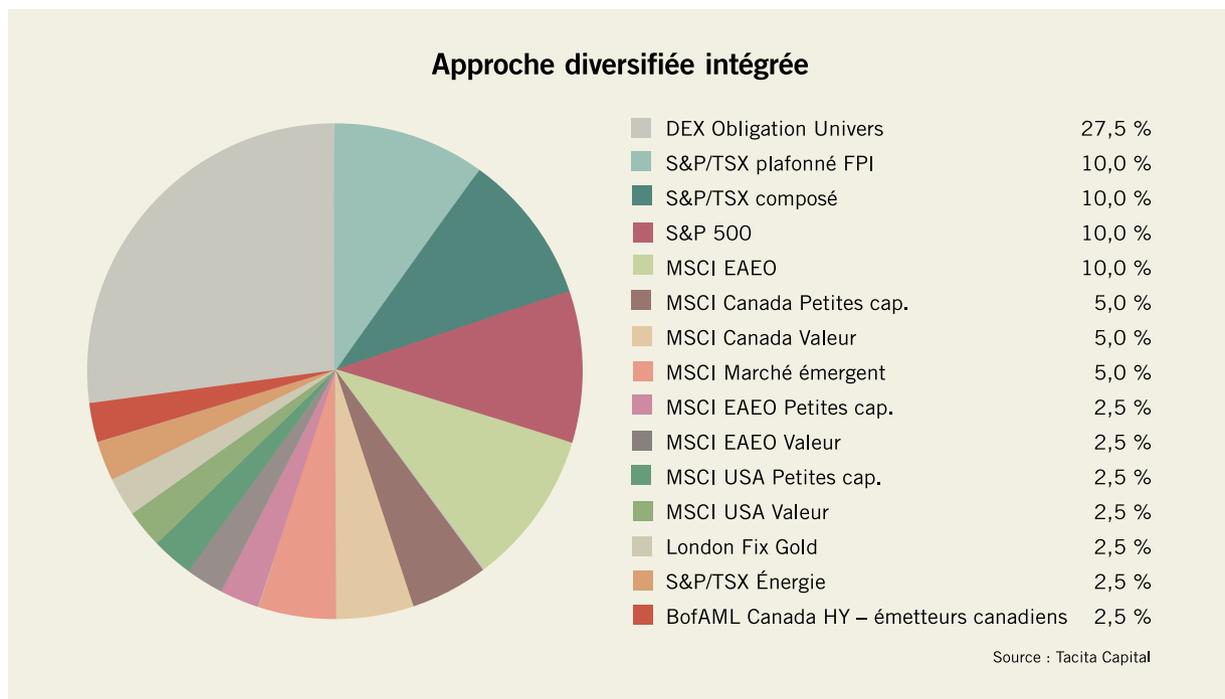
les prive d'une occasion de diversification supérieure. On observe également chez les investisseurs une aversion aux pertes et un effet de disposition. L'aversion aux pertes est la tendance à ressentir plus de douleur en cas de perte que de plaisir en cas de gain. Cela contribue à l'effet de disposition, soit la tendance à s'accrocher à des placements en pertes, préférant attendre le point mort plutôt que d'essayer une perte. Lorsque des gestionnaires sont recrutés de façon fragmentée et ne sont pas évalués objectivement par rapport à des indices appropriés, il arrive que l'on conserve des perdants uniquement pour éviter la douleur d'une perte permanente.

Les investisseurs montrent également une aversion à la dépossession ou la tendance à attribuer plus de valeur à ce qu'ils possèdent qu'à ce qu'ils ne possèdent pas. Avec le temps, ils peuvent s'attacher à un titre ou à un gestionnaire, même si celui-ci affiche une mauvaise performance chronique. Conjugué aux biais cognitifs, l'instinct grégaire, ou la tendance à suivre le troupeau, fait en sorte que des investisseurs finissent par acheter lorsque les cours sont élevés et vendre lorsqu'ils baissent, le marché ne faisant que poursuivre son inévitable cycle.

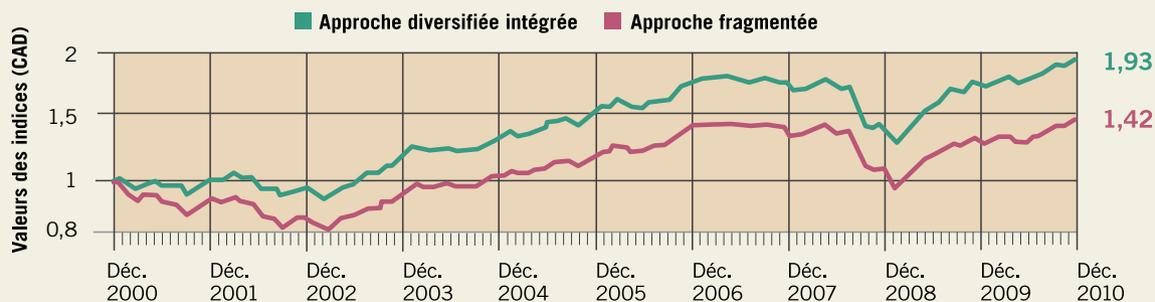
La propension à acheter lorsque les cours montent et à vendre sur faiblesse des cours implique que, dans l'ensemble, les investisseurs tirent des rendements nettement inférieurs à ceux des fonds de placement eux-mêmes.

Morningstar a remarqué que, entre 2000 et 2009, les porteurs de parts de fonds américains avaient touché des rendements annuels de 1,5 % de moins que les fonds eux-mêmes. Pour la décennie, les décisions de placement dictées par les émotions auront coûté aux investisseurs 14 % en richesses perdues.

Alliée à une supervision insouciant, l'approche fragmentée est un terrain fertile pour ces biais cognitifs qui sabotent les rendements. En l'absence d'une stratégie et d'un processus de placement axés sur l'unification, on se laisse plus facilement dominer par ses émotions, ce qui se traduit par des décisions intempestives, des coûts de transaction excessifs et une mauvaise performance.



## Valeur cumulative



Source : Morningstar

**Charges fiscales :** L'approche fragmentée alourdit presque inévitablement, et inutilement, votre charge d'impôt. Dans bien des cas, un régime enregistré d'épargne-retraite (REER) est confié à un gestionnaire ou un courtier, et les placements non enregistrés, à d'autres gestionnaires. En l'absence de consignes rigoureuses, le REER se trouve ainsi, du moins en partie, investi en actions canadiennes. De leur côté, les gestionnaires des comptes imposables investissent une partie des fonds dans des obligations, même si les intérêts sont imposés à un taux plus élevé que les dividendes ou les gains en capital au Canada. L'investisseur fait donc les frais de mauvaises décisions sur le plan fiscal. Cette erreur est fort courante. Selon une étude américaine, un ménage moyen détient malheureusement le tiers de ses obligations dans des comptes imposables.

Par ailleurs, les investisseurs s'exposent inutilement à des impôts lorsqu'ils négligent de répartir leurs placements adéquatement entre les divers comptes du ménage. Lorsque le conjoint dont le taux d'imposition est le moins élevé détient des fonds dans un compte non enregistré, et que la gestion des placements est fragmentée, le ménage peut rater l'occasion qui lui est offerte de réduire ses impôts en affectant les actions privilégiées et ordinaires canadiennes à ce compte pour tirer parti du crédit d'impôt pour dividendes.

De même, les dividendes sur des actions américaines investies dans un compte d'épargne libre d'impôt (CELL) plutôt que dans un REER sont assujettis aux retenues d'impôt habituelles, car, contrairement à un REER, un CELL n'est pas une fiducie de retraite selon la convention fiscale canado-américaine. De plus, le crédit pour impôt étranger n'est pas offert dans le cas d'un CELL, puisqu'il ne s'applique qu'aux fonds non enregistrés. Lorsque les placements sont confiés à plusieurs gestionnaires, le coût total des actions, des obligations et des fonds négociés en Bourse étrangers peut excéder 100 000 \$, sans que l'investisseur en soit conscient. Dans ce cas, si un formulaire T1135, *Bilan de vérification du revenu étranger*, n'est pas déposé dans les délais prescrits, l'investisseur s'expose à une amende de 25 \$ par jour, jusqu'à concurrence de 2 500 \$, et ce, pour chaque année de production manquée. De plus, comme la limite de 100 000 \$ s'applique en tout temps au cours de l'année, il faut un relevé mensuel pour exercer une surveillance efficace à cet égard.

Les particuliers fortunés qui font appel à plusieurs gestionnaires peuvent aussi s'exposer, à leur insu, à l'impôt successoral américain. En général, selon la loi, si un résident canadien détient des actifs aux États-Unis (actions et obligations de sociétés américaines, biens immobiliers et actifs d'entreprise), et que la valeur de ses ac-

tifs à l'échelle mondiale dépasse 5 millions \$, il peut être assujéti à l'impôt successoral américain à son décès. Il va sans dire qu'une famille déjà éprouvée par le décès d'un proche n'a pas besoin de se retrouver devant un important passif fiscal du fait que les gestionnaires ont, chacun de leur côté, accumulé des actions américaines.

**Économies d'échelle ratées :** Dans l'univers des placements, il vaut mieux voir grand. En effet, on obtient un meilleur prix lorsqu'on acquiert une quantité importante d'obligations et les commissions reviennent moins cher à l'unité lorsqu'elles sont réparties sur un grand nombre de titres. Pour ce qui est des fonds de placement, on réalise des économies d'échelle lorsqu'on passe des catégories de parts vendues au détail aux catégories à moindres frais réservées aux clients à valeur nette élevée ou institutionnels.

La plupart des gestionnaires et dépositaires de portefeuilles proposent des barèmes de commissions suivant lesquels chaque tranche supplémentaire est facturée à un taux plus faible. Certains vont jusqu'à consolider les portefeuilles des membres d'une même famille pour aider celle-ci à profiter d'un tarif moyen plus faible. En réduisant le nombre de fournisseurs de services, on réalise souvent des économies substantielles. Si les coûts indirects de la fragmentation peuvent être ravageurs, les coûts directs excessifs sont pour leur part un luxe que la plupart des investisseurs ne peuvent s'autoriser.

### Un ordre au désordre

Une stratégie de placement intégrée permet d'éviter les écueils de la fragmentation. Cette approche comporte cinq éléments clés.

**Plan d'investissement écrit :** Un «énoncé de politique de placement» (EPP) décrit le plan de match stratégique d'un ménage en matière de placement. Comme tout bon plan, il s'ouvre sur l'énoncé des objectifs de l'investisseur. Il définit aussi le profil de risque du client et prévoit une répartition de l'actif compatible avec les objectifs énoncés et les paramètres de risque. Un EPP comporte également les directives en matière de rééquilibrage, les critères de sélection et de performance des gestionnaires ainsi que la fréquence des rapports et des examens de la politique. Les investisseurs autodidactes d'expérience peuvent tenter d'élaborer leur propre plan, mais la plupart des investisseurs s'en remettent au nombre grandissant de gestionnaires de portefeuille qui préparent un EPP dans le cadre même de la prestation des services ou qui peuvent en élaborer un à titre de conseillers.

**Répartition efficace de l'impôt sur les placements :** Une planification fiscale judicieuse doit prendre en compte la totalité des actifs existants et potentiels du ménage. Elle intègre aussi des possibilités de réduction et de report des impôts, notamment les véhicules courants comme les REER, les REEE et les CELI, sans oublier les possibilités offertes par le conjoint ou un enfant assujéti à un taux d'imposition inférieur.

La répartition des actifs recommandée doit couvrir tous les comptes du ménage, y compris toute société de portefeuille ou fiducie familiale, pour limiter les impôts potentiels. Même si l'Agence du revenu du Canada (ARC) et les tribunaux ont éliminé certaines techniques de fractionnement du revenu, il est encore possible de déplacer des capitaux entre les membres d'un ménage au moyen, par exemple, de prêts au conjoint, de fiducies familiales et de dons. Les comptables peuvent offrir des conseils à cet égard.

**Sélection et évaluation rigoureuses des gestionnaires :** Selon l'approche intégrée, les gestionnaires se voient attribuer une catégorie d'actifs spécifique, et la stratégie de placement impose la formation d'une équipe de gestion de portefeuille cohésive, conforme à l'EPP. L'investisseur choisit lui-même les gestionnaires ou se fait aider par des professionnels. De plus en plus de sociétés de gestion de portefeuille indépendantes peuvent aider les investisseurs à choisir un gestionnaire. La multiplication des fonds indiciaires négociés en Bourse a fait exploser le nombre de produits à commissions moindres et fiscalement efficaces, produits qui constituent de plus en

plus le cœur des portefeuilles intégrés. Il faut ensuite évaluer périodiquement le rendement de chaque gestionnaire.

**Consolidation de l'information :** L'une des principales lacunes de l'approche fragmentée réside dans l'absence de portrait consolidé périodique des placements d'un ménage. Que ce portrait soit compilé par l'investisseur, un cabinet comptable, un dépositaire ou un gestionnaire de portefeuille, il demeure essentiel pour comprendre la performance globale du portefeuille.

**Surveillance et rééquilibrage :** Un portefeuille est une création dynamique qui doit être constamment surveillée et rééquilibrée, même si elle fait l'objet d'une gestion intégrée. Les comptables peuvent jouer un rôle crucial dans l'observation des lois sur l'impôt et les régimes de retraite, et dans la surveillance de la situation fiscale et financière globale de l'investisseur. Toute modification du plan doit être apportée dans les plus brefs délais, car, dans l'univers des placements, le temps, c'est de l'argent. L'investisseur qui fait abstraction des dangers de la fragmentation se prive de précieux rendements. Dans un contexte où la faiblesse des taux d'intérêt et la déprime des cours boursiers ont de quoi décourager, les investisseurs ne peuvent vraiment se passer d'un plan d'ensemble.

Michael Nairne et Joanne Swystun dirigent Tacita Capital Inc., un cabinet-conseil en placement qui offre des conseils intégrés en matière de patrimoine et des solutions de gestion de portefeuilles.



## Gardez la tête hors de l'eau.

La formation dont vous avez besoin, selon votre disponibilité.

Trouver le temps pour du perfectionnement professionnel de qualité n'est pas facile. Grâce à l'Académie Deloitte, vous pouvez suivre des cours rapidement et facilement, en tout temps, et n'importe où.

Visitez [www.academiedeloitte.ca](http://www.academiedeloitte.ca) pour plus de renseignements.



**Deloitte.**



Les États-Unis offrent beaucoup d'attraits. Par contre, quand il s'agit d'y acheter une propriété ou des titres, l'investisseur doit pouvoir faire face au redoutable fisc.

Par Robert Blumenfeld

# Havre ou enfer **FISCAL?**

**L'**herbe semble toujours plus verte chez le voisin.

Par exemple, les Américains veulent acheter une propriété au Mexique, car, selon eux, les plages y sont plus belles, l'océan plus bleu et les eaux plus salées. Mais s'ils veulent investir au Mexique, c'est aussi parce qu'ils ont l'impression que les rendements sont meilleurs et les risques, plus faibles. Les Canadiens, eux, veulent acheter une propriété aux États-Unis à cause du climat plus clément et investir dans des titres américains, car ceux-ci, croient-ils, offrent des rendements supérieurs et plus sûrs.

Mirage ou réalité? Quoi qu'il en soit, les Canadiens continuent d'acheter des biens aux États-Unis et d'investir dans des entités et titres américains.

illustration : MICHELLE THOMPSON



# 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](http://boutiqueCA.ca/OutilsdereussiteCA)



Commandité par la



Mais perception mise à part, il faut se demander comment les Canadiens peuvent investir dans des entités américaines de façon à réduire, voire à éliminer les redoutables droits successoraux américains. Si on ne craint pas de laisser l'*Internal Revenue Service* (IRS) américain examiner ses actifs mondiaux, il est bon de savoir que le seuil d'imposition aux États-Unis se situe à 5 M\$ (à l'échelle mondiale). Ce seuil est valable pour les années civiles 2011 et 2012. Pour 2013, c'est le Congrès qui décidera.

Prenons l'exemple d'un Canadien qui possède plus de 5 M\$ d'actifs mondiaux et qui ne craint pas l'œil scrutateur des examinateurs de l'IRS. N'oubliez pas que le gouvernement américain veut favoriser l'investissement de capitaux étrangers aux États-Unis à cause de leur «effet multiplicateur», qui se produit essentiellement quand un dollar étranger investi y génère une activité économique de plus d'un dollar. Il a donc structuré ses lois fiscales pour qu'il soit facile pour l'investisseur canadien averti d'y amener ses capitaux de façon à pouvoir soustraire sa succession aux droits successoraux fédéraux américains.

#### Placements directs

Pour stimuler l'investissement aux États-Unis, le gouvernement soustrait aux droits successoraux les comptes bancaires américains détenus par des étrangers au décès du titulaire du compte. Deux mises en garde s'imposent. 1) Tout compte bancaire effectivement rattaché à une affaire ou une entreprise aux États-Unis devient imposable. 2) Le compte doit être ouvert auprès d'une banque américaine. Beaucoup de gens placent leurs fonds dans un compte de dépôt du marché monétaire auprès d'un courtier. Pour la plupart des investisseurs, il n'y a pas de distinction entre l'argent détenu chez un courtier et celui déposé dans une banque, mais l'IRS ne voit pas les choses du même œil. Il considère les fonds du marché monétaire en tant qu'actions du capital-actions d'une société de courtage à 1 \$ l'unité, impossibles dans la succession d'un non-résident.

Une deuxième catégorie de titres non imposables, le «titre de créance de portefeuille» (*portfolio debt instrument*), est exclusivement destinée aux investisseurs étrangers non résidents.

Il s'agit de placements «de rêve», qui échappent à l'impôt sur le revenu, aux droits successoraux et à l'impôt sur les dons, prévus par le fisc américain. Il serait cependant prudent de consulter son comp-

#### Autres placements, autres solutions

Avant d'aborder les techniques permettant d'éviter ou de reporter les droits successoraux américains, une importante mise en garde s'impose. Les biens que vous détenez déjà personnellement aux États-Unis, qu'il s'agisse d'actions américaines ou d'une maison en Floride, et que vous souhaitez transférer dans une entité étrangère qui n'est pas à votre nom, mais que vous contrôlez néanmoins, seront assujettis aux droits successoraux si l'IRS est informée du transfert. Par exemple, vous avez acheté à votre nom un condominium en Floride il y a plusieurs années. Ensuite, vous faites en sorte que ce bien échappe aux droits successoraux américains.

**Bulletin**

Candidat: **DT MAX**

Évalué par: Plus de 15,000 professionnels de l'impôt canadiens chaque année

Matière	Excellent	Bien	Passable	Médiocre
Impôt des Non-résidents (Articles 119, 216, 217)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédits pour impôts étrangers	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimisation du fractionnement du revenu de pension	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imposition des Premières Nations	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs autonomes et sociétés de personnes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frais de déménagement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actions accréditives	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédit d'impôt pour emploi à l'étranger	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faillites (pré, post & syndic)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrations multiples	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dépenses d'emploi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Commentaires :**

- Ce candidat excelle même dans la préparation des déclarations de revenus les plus compliquées.
- Ce candidat possède une foule d'autres aptitudes indispensables qu'il serait trop long d'énumérer ici.
- Ce candidat a une forte capacité d'écoute et s'entend vraiment bien avec les autres joueurs.

#### Quelle note donneriez-vous au logiciel d'impôt T1 que vous utilisez?

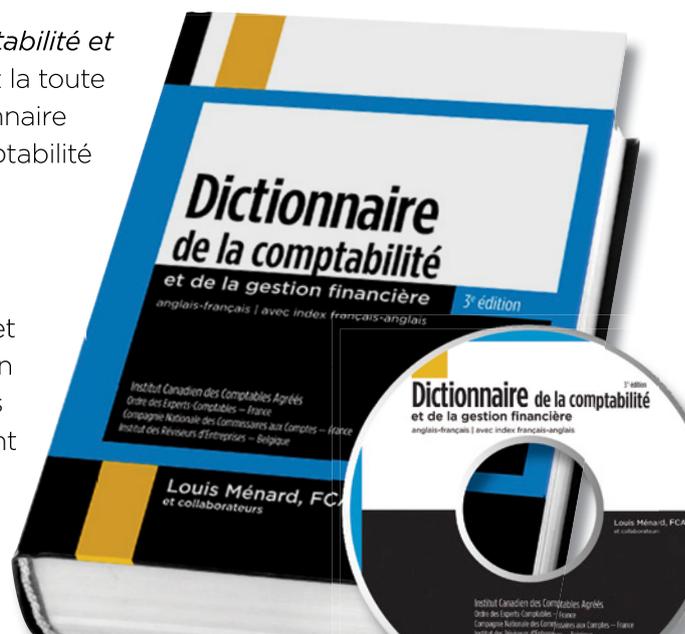
DT Max obtient des **A** sur toute la ligne pour la précision de ses calculs et la préparation automatisée des déclarations de revenus, même les plus complexes.

Appelez-nous au **1-800-663-7829 (option 4)** pour connaître les nouveautés de DT Max T1 et ses optimisations avant-gardistes ou encore rendez-vous sur notre site internet [www.dtmax.ca/fr](http://www.dtmax.ca/fr) pour télécharger une version de démonstration gratuite aujourd'hui même.

# L'édition 2011 du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* est maintenant disponible!

L'édition 2011 du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* (le «Ménard») est la toute dernière version de cet inégalable dictionnaire anglais-français de terminologie en comptabilité et en gestion financière.

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



**Édition revue et augmentée** — La nouvelle édition 2011 comprend plus de 840 nouvelles entrées, et près de 40 % des entrées principales de l'édition précédente ont été modifiées pour tenir compte de la terminologie des Normes internationales d'information financière (IFRS) et d'audit (ISA et NCA). En tout, 8 661 entrées couvrant plus de 16 400 termes anglais et plus de 22 000 termes français sont à portée de doigts.

VERSIONS INTERNET • CD-ROM • PAPIER

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

 **CA** Comptables agréés  
du Canada

Vous constituez donc une société au Canada dont vous êtes le propriétaire unique ou contrôlant. Vous transférez le titre de propriété du condo à la société. Ce faisant, vous avez volontairement donné ou transféré quelque chose dont vous contrôlez cependant toujours l'utilisation. Pour l'IRS, vous ne vous êtes pas départi du bien, car vous pouvez toujours l'utiliser puisque vous en contrôlez l'usage par d'autres. Comment alors éviter l'application des dispositions de l'*Internal Revenue Code* (IRC)? Deux solutions s'offrent à vous : vendre le bien dont vous êtes propriétaire aux États-Unis et acheter un bien de remplacement avec les fonds provenant directement de l'entité canadienne nouvellement constituée, ou vendre le bien américain à l'entité canadienne, en n'oubliant pas que vous devez payer la juste valeur de marché. Une vente à une valeur inférieure à celle du marché peut poser le problème dont nous venons de parler.

**La fiducie étrangère :** De nombreux étrangers propriétaires de biens américains établissent des fiducies étrangères, à la Barbade ou dans les Îles vierges britanniques, par exemple. Beaucoup de planificateurs fiscaux américains possèdent leur liste de paradis fiscaux préférés où les lois sont favorables à l'établissement d'une telle entité. Mais l'opération suppose des coûts (dont les frais d'établissement initiaux) qui peuvent atteindre plusieurs milliers de dollars, des frais de service annuels et des frais liés à la production de déclarations de revenus. Cependant, si la fiducie est bien structurée, le titre ou le bien immobilier américain appartenant à la fiducie ne sera pas assujéti aux droits successoraux américains de 35 %. La fiducie pourrait toutefois devoir payer l'impôt sur le revenu américain sur la base des entités détenues par la fiducie.

**La société de personnes :** Cette formule peut être un terrain miné pour les non-avertis à cause du statut non encore déterminé de la société de personnes. Disons que vous décidez d'acheter un immeuble aux États-Unis avec deux amis canadiens. Pour mettre le bien à l'abri des droits successoraux américains, vous créez ensemble une société de personnes canadienne, qui en fait l'achat. Que se passe-t-il au décès de l'un des associés? L'immeuble est-il imposable par l'IRS? Ici, la jurisprudence est partagée. De nombreux conseillers en placements américains appliquent la décision rendue dans la cause *Blodgett c. Silberman*, 277 US 1 (1928), où on a conclu que c'est le domicile du défunt qui détermine le *situs* d'un bien incorporel. Comme la société de personnes

est incorporelle, ni elle, ni ses composantes ne seront imposables par l'IRS au décès de l'un des associés. C'est la théorie *mobilia sequuntur personam*, pour ceux que le latin inspire, qui est déterminante dans cette cause. Selon cette théorie, si une personne légalement domiciliée dans un pays décède alors qu'elle possède un bien dans un deuxième pays, le bien est légalement considéré comme s'il était situé dans le premier pays. Mais tout n'est pas si simple.

L'IRS considère en effet la société de personnes comme une entité transparente. Comme Alice au pays des merveilles, l'IRS regarde à travers le miroir pour voir les composantes de la société de personnes et impose celles qui seraient soumises à l'imposition

# 100% ADAPTABLE



DYNACOM, LE SEUL LOGICIEL DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION QUI S'ADAPTE À LA RÉALITÉ D'AFFAIRES DE VOTRE CLIENTÈLE.

PAS CONVAINCU?  
CONTACTEZ-NOUS POUR UNE DÉMO  
1 855 864 8463, X426

OU TESTEZ-LE VOUS-MÊME À  
[WWW.DYNACOM.COM/CAMAGESSAI](http://WWW.DYNACOM.COM/CAMAGESSAI)



**DYNACOM**

## Comme Alice au pays des merveilles, l'*Internal Revenue Code* regarde à travers le miroir pour voir les composantes de la société de personnes et impose celles qui seraient soumises à l'imposition si cette société n'existait pas. Je conseille d'éviter les sociétés de personnes.

si cette société n'existait pas. Ayant moi-même travaillé comme avocat principal à l'IRS pendant 32 ans, je conseille d'éviter les sociétés de personnes. Il y a d'autres moyens d'obtenir des résultats semblables. Pourquoi attiser la colère de l'IRS et subir la morsure du fisc américain?

**La société par actions :** La solution la plus facile réside peut-être dans la détention d'un bien aux États-Unis par l'intermédiaire d'une société canadienne ou encore, d'une société constituée dans n'importe quel pays autre que les États-Unis. Les modalités d'achat visant à donner la propriété du bien à la société sont importantes. Comme mentionné, vous ne pouvez inclure un bien américain que vous possédez déjà à votre nom dans une telle société. De plus, si cette société veut acheter des biens aux États-Unis, votre argent devrait être déposé directement dans le compte bancaire de la société d'où sortiront les fonds qui serviront à financer les achats de biens américains.

Si vous faites un chèque, en qualité de propriétaire d'une société canadienne, directement à une société en titre ou à une maison de courtage, l'IRS pourrait arguer que la société est un simulacre. Il est toutefois assez facile de constituer correctement une telle société, mais cela exige une ou deux étapes additionnelles. Étant donné que rares sont ceux qui veulent voir leurs biens assujettis à un impôt de 35 % qui peut facilement être évité, la prudence est de mise. Une société étrangère, même si elle est propriétaire de biens américains, n'est pas assujettie aux droits successoraux américains. Vous pourriez donc, par l'intermédiaire d'une telle société, détenir un nombre illimité de biens américains qui ne seraient pas soumis aux droits successoraux à votre décès.

**La fiducie américaine admissible :** Seules les personnes mariées peuvent utiliser cette structure qui permet un report des droits successoraux. Supposons qu'Henri et Wendy sont canadiens, mariés et propriétaires d'actifs aux États-Unis d'une valeur de 20 M\$ US. Au décès d'Henri ou de Wendy, les 20 M\$ US passent au conjoint survivant. Il va sans dire que le seuil de 5 M\$ prévu dans la *Convention fiscale Canada-États-Unis* est dépassé, et Henri et Wendy n'ont pas placé les biens dans une société canadienne. Que se passe-t-il si Henri meurt subitement?

L'IRC, qui interdit généralement le transfert de biens au conjoint survivant (n'étant pas citoyen américain, celui-ci n'a pas droit à la déduction maritale (*marital deduction*)), prévoit une exception. Si le conjoint survivant est prêt à établir une fiducie américaine admissible (*qualified domestic trust*) et à y placer les biens, il n'y a pas évitement mais plutôt report de l'impôt jusqu'à ce que le conjoint survivant décède ou retire des biens de la fiducie, soit en une seule

fois ou sur plusieurs années. Si des biens sont retirés de la fiducie ou si le conjoint décède, l'impôt reporté devient exigible le 15 avril de l'année qui suit celle du retrait des biens ou du décès du conjoint survivant. Les droits successoraux américains ne sont pas évités, mais c'est comme si un prêt sans intérêt était consenti pendant la durée de vie de la fiducie. Qui d'autre vous prêterait plusieurs millions de dollars pendant des années sans vous demander des intérêts?

Comme l'IRS est généreux, n'est-ce pas? Mais attention. Pour que la fiducie soit admissible au report marital, le fiduciaire des fiducies dont la valeur des biens excède 2 M\$ US doit être une banque américaine. De plus, pour empêcher le transfert par roulement de capitaux canadiens, la fiducie doit compter au moins trois fiduciaires dont deux sont citoyens canadiens.

**Le prêt sans recours :** Selon le droit fiscal américain, toute créance ou charge, comme un emprunt hypothécaire, doit être calculée comme suit : le ratio biens américains/biens mondiaux multiplié par toute créance ou charge déduite dans la déclaration de revenus. Voici un exemple : la succession d'un Canadien vaut 4 M\$, dont un emprunt hypothécaire de 2 M\$ grevant un immeuble de 3 M\$ situé aux États-Unis. Seule une partie de l'emprunt hypothécaire, calculée au prorata, serait donc déductible.

Il y a toutefois une exception si l'emprunt hypothécaire est sans recours. Il faut alors que la créance hypothécaire ne soit opposable qu'à concurrence de la valeur du bien de sorte que, si cette valeur n'est pas suffisante pour couvrir le montant de la créance, le propriétaire du bien ne peut pas être tenu responsable de l'excédent. Donc, si le prêt hypothécaire de 2 M\$ était un prêt sans recours, cette somme serait déductible directement de la valeur du bien dans le calcul de la succession imposable. Personnellement, je n'ai jamais vu une telle situation.

Cependant, les banques américaines hésitent à consentir à un étranger un prêt garanti uniquement par un bien aux États-Unis. Les banques étrangères sont généralement réticentes elles aussi à consentir un prêt garanti par un bien immobilier situé à l'étranger. De plus, si le prêt sans recours est consenti par un proche, il sera probablement considéré comme un simulacre par l'IRS, qui exigera un calcul au prorata.

Telles sont les principales façons d'investir aux États-Unis et d'éviter les droits successoraux américains de 35 %. Certaines solutions risquent toutefois de créer des problèmes au Canada. Il est donc conseillé de faire appel à des conseillers locaux.

Robert Blumenfeld est un avocat de la Floride. Il a été avocat principal au sein du groupe de fiscalité internationale de l'IRS à Washington, DC. Vous pouvez le rejoindre à [rblumenf@aol.com](mailto:rblumenf@aol.com).

Plus de schémas pour faciliter  
la compréhension!

# L'information financière IFRS au Canada 2011

Assurez-vous que tous les éléments IFRS  
sont en place dans votre organisation

L'ouvrage *L'information financière IFRS au Canada 2011* est une source de référence concise et pratique qui traite de l'application des normes IFRS d'un point de vue canadien. On y examine et explique les exigences des IFRS, et illustre leur application au moyen d'extraits d'états financiers réels de sociétés qui ont déjà adopté les IFRS.

**INTERNET • DVD • TÉLÉCHARGEMENT**



## Une retraite conforme à la réalité

Même bien tracé, un plan de retraite peut n'être qu'un rêve. Comment distinguer le rêve de la réalité?

**J**etez un coup d'œil au dernier relevé de votre portefeuille. La croissance de votre actif est-elle conforme aux prévisions de votre plan de retraite initial? Si vous êtes inquiet, dites-vous que vous n'êtes pas seul dans ce cas.

Un des défis de la planification des retraits se situe dans le fait d'estimer avec précision les montants qui pourront être retirés jusqu'à la fin de vos jours. Pour ce faire, il faut tenir compte des risques liés au marché, de l'espérance de vie et de l'inflation. Si vous connaissez le revenu qu'il vous faudra à la retraite, vous pouvez déterminer le montant de l'actif qui vous l'assurera. Cet actif doit être suffisamment important pour financer les retraits, mais également pour surmonter les effets de ces facteurs de risque.

### Projeter la croissance du portefeuille

On parle toujours de la *croissance* du portefeuille, alors que sa valeur peut s'éroder sous l'effet des frais de gestion ainsi que des pertes.

Si vous investissez dans des fonds communs de placement, vous paierez environ 20 % à 30 % de la valeur de votre portefeuille à l'âge de 65 ans en frais divers pendant votre

retraite. Si vous choisissez des fonds négociés en bourse diversifiés, dont les frais sont faibles, vous ne paierez que 7 % à 10 %. Vous optimiserez ainsi la durée de votre portefeuille autant qu'en maximisant la répartition de vos actifs ou en cherchant les meilleurs gestionnaires.

Il existe trois moyens pratiques de modéliser les résultats d'un portefeuille : les prévisions, la simulation ainsi que les projections «rétrospectives» (*aftcasting*).

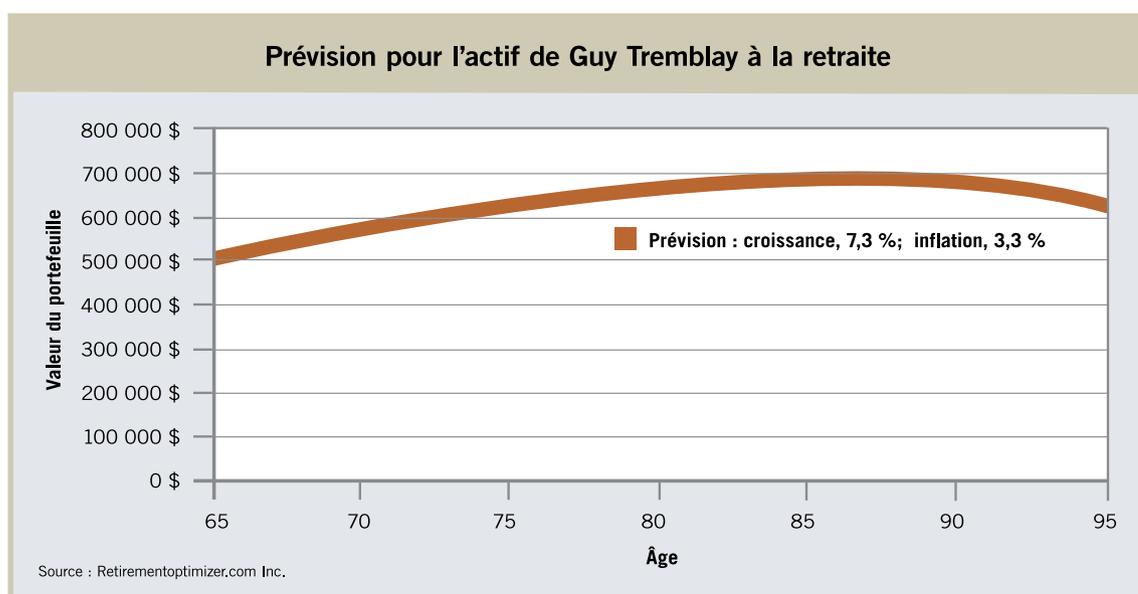
### La méthode des prévisions

La méthode des prévisions utilise des formules pour calculer la valeur temps de l'argent et elle repose sur certaines hypothèses économiques concernant la croissance et l'inflation futures.

Elle a toutefois ses limites, notamment en cas de retraits continus du portefeuille pendant la retraite.

### La simulation

La simulation utilise la méthode de Monte Carlo, qui génère des milliers de scénarios prévisionnels selon des hypothèses économiques et certaines fluctuations, dont la taille et la fréquence sont généralement déterminées par l'application de formules de distribution «normale» ou gaussienne, aussi appelées courbes en cloche.



Ces simulations peuvent imiter assez efficacement la volatilité des rendements, et non leur séquence. Une tendance haussière à long terme peut durer 20 ans (1920 à 1929, 1949 à 1962, 1982 à 1999), tout comme une tendance latérale (1900 à 1920, 1938 à 1948, 1964 à 1982). Les simulateurs de type gaussien ne prennent pas en compte les discontinuités dans les tendances qui peuvent entraver la création et la préservation de la richesse.

De plus, chaque tendance à long terme comporte plusieurs tendances cycliques qui créent des séquences précises d'événements où l'inflation, les taux d'intérêt, les rendements obligataires ainsi que les actions évoluent, en corrélation ou en décalage, dans des directions données.

Dans une randomisation, il y a une chance sur seize de modéliser ces séquences d'événements dans le bon ordre. Par conséquent, si vous procédez à 16 000 simulations, seulement 1 000 seront susceptibles de donner l'ordre séquentiel exact de chaque élément, et 15 000 ne correspondront pas à la réalité séquentielle historique, rendant l'ensemble de l'exercice inutile.

### Les projections «rétrospectives»

Contrairement aux prévisions ou aux simulations de Monte Carlo, les projections «rétrospectives» utilisent les taux d'inflation et les rendements boursiers et obligataires historiques.

Ces projections sont plus utiles parce qu'elles indiquent la séquence des rendements et présentent les résultats exactement comme ils se sont produits dans le passé.

### Critères de planification

Pour le plan de retraite, il faut définir des paramètres correspondant à trois facteurs de risque financiers importants.

*Le risque lié à l'espérance de vie* : Un plan de retraite doit déterminer l'âge hypothétique du décès, de manière que le taux de survie à cet âge soit d'au plus 10 %. Selon les tables de mortalité, si vous avez entre 60 et 74 ans, le taux de survie à 97 ans est inférieur à 10 %. Si vous avez entre 75 et 81 ans, le taux de survie à 98 ans est également inférieur à 10 %.

*Le risque lié au marché* : Ce risque quantifie la probabilité d'épuisement du portefeuille. Il ne doit pas dépasser 10 % à l'âge sélectionné, sinon les risques financiers seraient trop grands. S'il est supérieur à 10 %, même légèrement, les données historiques montrent qu'il faudrait être un génie de la finance ou avoir une chance extraordinaire pour se remettre d'une correction banale du marché.

*Le risque lié à l'inflation* : Ce risque est associé à votre capacité de maintenir votre pouvoir d'achat. (Ma limite est de 10 %, c'est-à-dire que le flux de revenu doit demeurer supérieur à 90 % des retraits, après prise en compte de l'inflation, tout au long de la retraite. Ce risque est inexistant dans l'exemple qui suit, puisque les retraits sont entièrement indexés sur l'inflation jusqu'à la fin du portefeuille, mais il peut être important dans le cas d'instruments à revenu garanti qui n'offrent pas de protection complète contre l'inflation.) Un plan de retraite digne de ce nom doit être structuré selon ces trois critères.

## L'ÉVOLUTION D'UN CLASSIQUE

NOUVELLE ÉDITION

### LA LOI DU PRATICIEN – LOI DE L'IMPÔT SUR LE REVENU, 24<sup>e</sup> ÉDITION

RÉDACTEUR EN CHEF ET AUTEUR DES NOTES :

DAVID M. SHERMAN, LL.B., LL.M.

Avec sa 24<sup>e</sup> édition, *La Loi du Praticien – Loi de l'impôt sur le revenu* vous en offre toujours plus. En plus des commentaires inégalés de David Sherman sur la jurisprudence récente et les développements au sein de l'Agence de revenu du Canada qui se trouve dans l'ouvrage, vous recevez :

- Un exemplaire gratuit du **Canada Tax Service – Guide de référence rapide de McCarthy Tétrault** avec chaque achat de la version imprimée
- Une version gratuite de **La Loi sur Praticien – Loi de l'impôt sur le revenu** que vous pourrez télécharger sur votre téléphone intelligent BlackBerry®
- des mises à jour électroniques *eCurrency* offertes aux clients qui ont passé une commande permanente

**COUVERTURE RIGIDE N° DE COMMANDE 982764-67203 108 \$**

PÉRIODE D'ESSAI SANS RISQUES DE 30 JOURS

Numéro sans frais : 1-800-387-5164 (Toronto : 416-609-3800)

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

### À VENIR – PROVIEW DE THOMSON REUTERS

**ProView de Thomson Reuters** est une plateforme professionnelle qui vous donne la liberté de travailler n'importe où et à n'importe quel moment. Pour la première fois, vous pourrez accéder à **La Loi du Praticien – Loi de l'impôt sur le revenu 2011, 24<sup>e</sup> édition** à partir de notre application gratuite pour iPad® ou de votre navigateur Web.

Commandez votre exemplaire aujourd'hui et, en achetant cette édition imprimée\* de **La Loi du Praticien – Loi de l'impôt sur le revenu 2011, 24<sup>e</sup> édition**, vous aurez droit à une version sous forme de livre électronique ProView de Thomson Reuters.

Visitez le [www.carswell.com/proview](http://www.carswell.com/proview) pour obtenir plus de renseignements.



iPad est une marque de commerce d'Apple inc.  
BlackBerry® est une marque de commerce de Research In Motion Limited.  
\*Cette offre ne s'applique pas aux librairies et aux établissements d'enseignement.

**CARSWELL**®

 **THOMSON REUTERS**

## Prévision et rêve

Prenons le cas de Guy Tremblay, âgé de 65 ans. Son portefeuille de 500 000 \$ est composé à 50 % de titres de l'indice TSX et à 50 % de titres à revenu fixe. Il prend sa retraite et veut retirer de son portefeuille 25 000 \$ avant impôt chaque année. L'âge de son décès a été fixé à 95 ans.

Supposons que nous puissions obtenir un rendement analogue à celui visé par l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, soit 4 % en plus de l'inflation. Comme l'inflation est en moyenne de 3,3 % depuis 1900, nous supposons un taux de croissance annuel moyen de 7,3 % pour le portefeuille de Guy.

Le graphique de la page 34 présente les prévisions, qui sont fantastiques. Le portefeuille de 500 000 \$ de Guy croît graduellement et atteint 700 000 \$ à ses 85 ans, son taux de retrait initial de 5 % (25 000 \$ sur 500 000 \$) étant inférieur à la croissance du portefeuille. Toutefois, en raison de leur indexation annuelle de 3,3 %, les retraits commencent à dépasser la croissance du portefeuille vers 85 ans. À partir de ce moment-là, le capital de Guy diminue. Il n'a cependant pas à s'inquiéter puisqu'à 95 ans, il devrait lui rester un actif d'environ 600 000 \$ (avant impôt) qu'il pourra léguer à ses enfants.

Regardez votre plan financier. Voyez l'âge de décès, le rendement moyen et le taux d'inflation utilisés. Observez ensuite le graphique des prévisions pour votre plan.

Reprenez vos relevés et calculez le taux de rendement interne (TRI) de votre portefeuille depuis sa création. Ce taux est-il supérieur au taux de croissance du portefeuille prévu dans votre plan financier initial? Si c'est le cas, continuez comme ça. Dans le cas contraire, établissez immédiatement des hypothèses plus réalistes.

## Réalisme «rétrospectif»

Une projection «rétrospective» de l'actif de Guy à la retraite est plus intéressante. Sur le graphique ci-dessous, la zone en gris à partir de l'axe vertical de gauche représente de nombreuses lignes, c'est-à-dire une ligne par année depuis l'année 1919. (Il nous a été impossible

d'obtenir les données antérieures à celle-ci.)

Chacune de ces lignes montre l'évolution historique d'un portefeuille canadien sur 40 ans pour toutes les années antérieures à 1972. Après 1971, chaque ligne finit en 2010. Il y a 2 915 points de données qui reflètent l'historique du marché, des taux d'intérêt et d'inflation, dans leur ordre séquentiel exact.

Vous voyez également des lignes en noir, en vert, en bleu et en rouge. La noire est la prévision faite plus tôt avec une croissance du portefeuille de 7,3 % et une inflation de 3,3 %.

La verte représente le résultat optimiste, soit le premier décile (premiers 10 %) de tous les résultats historiques. Remarquez que la ligne de la prévision est à peu près au même niveau que la ligne optimiste à l'âge de 95 ans : il y a donc une probabilité de 90 % que notre prévision fantastique ne se réalise pas.

La ligne bleue est la médiane : la moitié des portefeuilles ont fait mieux que la médiane, l'autre moitié, moins bien.

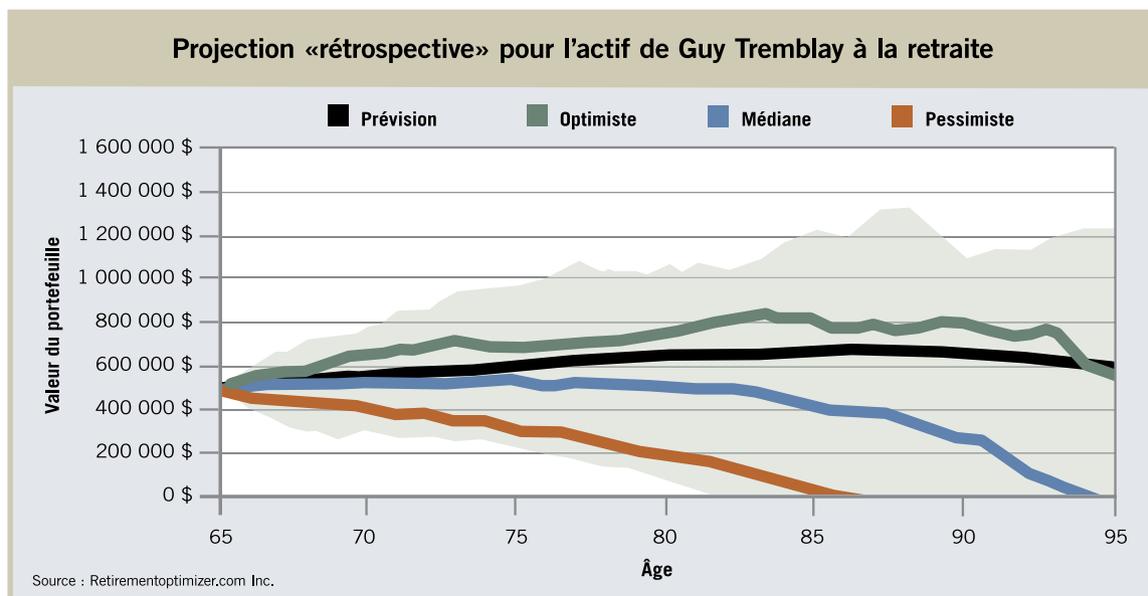
La ligne rouge représente le résultat pessimiste, soit le dernier décile (les derniers 10 %) de tous les résultats historiques.

La projection rétrospective indique que la probabilité de ne plus avoir d'argent à 95 ans est de 52 %, c'est-à-dire que 52 % de cette zone en gris tombe à zéro avant l'âge de 95 ans). Il s'agit d'un écart important par rapport à la limite de 10 %. Les extrêmes seront probablement plus prononcés dans l'avenir.

Revoyez la valeur totale de votre actif tous les cinq ans. Si elle a baissé de plus de 15 % (retraits et ajouts exclus), modifiez le montant des retraits. Modifiez également ce montant lorsque vous procédez à un retrait non planifié.

Jim C. Otter anime l'atelier *Unveiling the Retirement Myth* pour l'ICAA et l'ICABC. Ingénieur, technicien du marché et planificateur financier agréé, il a fondé [retirementoptimizer.com](http://retirementoptimizer.com), à Thornhill (Ontario). On peut le joindre à [jimotar@rogers.com](mailto:jimotar@rogers.com).

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



## Du nouveau et de l'incertitude

Le nouveau chapitre IX des Principes de l'OCDE sur les réorganisations d'entreprises suscite des interrogations

Les effets de la crise économique, de la mondialisation ou de la centralisation ont incité de nombreuses entreprises à réorganiser leurs affaires ou à envisager une réorganisation, incluant la restructuration de leurs chaînes d'approvisionnement ou la rationalisation de leurs activités. Les réorganisations sont généralement des opérations importantes qui posent des problèmes de prix de transfert, en plus des problèmes découlant de la législation fiscale interne.

Les administrations fiscales, dont l'Agence du revenu du Canada (ARC), s'intéressent de près aux réorganisations d'entreprises, qui sont devenues un sujet de litige relativement nouveau et important dans le domaine des prix de transfert au Canada.

En juillet 2010, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié des révisions à ses *Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales* (ci-après «Principes»), dont le nouveau chapitre IX, «Aspects prix de transfert des réorganisations d'entreprises». Il s'agit des premiers changements majeurs aux Principes depuis 1998. Or, malgré les précieuses indications qui y sont contenues, l'incertitude demeure.

Au Canada, l'ARC a publié peu de lignes directrices sur les réorganisations d'entreprises, mais elle applique depuis longtemps les principes de l'OCDE. Elle a d'ailleurs participé activement à l'élaboration des Principes révisés. On peut penser qu'ils auront une influence marquée sur l'audit, par l'ARC, des opérations de réorganisation au Canada.

### Réorganisation d'entreprises

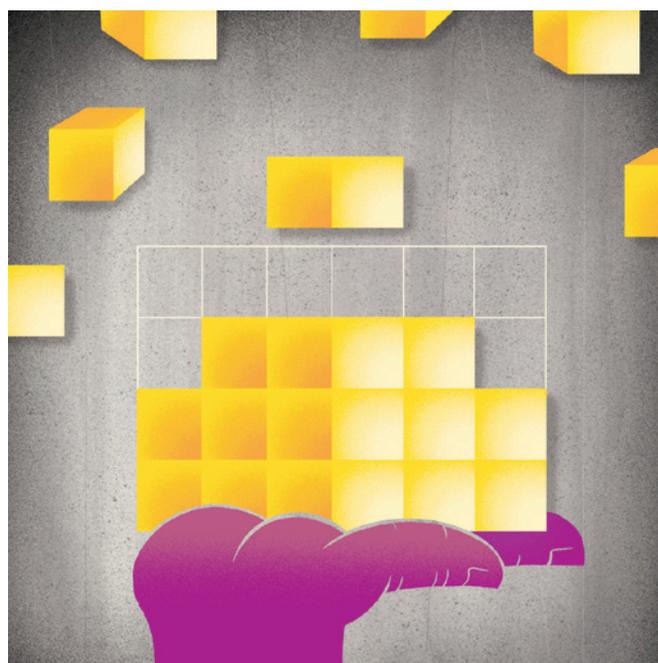
Une réorganisation d'entreprises s'entend du «redéploiement transnational par une entreprise multinationale de ses fonctions, actifs et/ou risques», comme :

- la transformation de distributeurs de plein exercice en distributeurs limités ou commissionnaires;
- la transformation de fabricants de plein exercice en sous-traitants ou façonniers;
- la centralisation d'actifs incorporels au sein d'une entité du groupe.

Les quatre parties du chapitre IX portent chacune sur certains problèmes de prix de transfert en ce qui a trait à de telles réorganisations.

### Les risques

Les prix de transfert sont fortement influencés par la partie qui assume les risques et par l'importance de ceux-ci. Les risques jouent donc un rôle critique en contexte de réorganisation. Les Principes fournissent des lignes directrices sur les circonstances dans lesquelles une administration fiscale peut contester l'allocation contractuelle des risques résultant d'une réorganisation. Selon les Principes, il n'est pas nécessaire de faire référence à des transactions comparables de pleine concurrence pour justifier des allocations contractuelles de risques entre parties ayant un lien de dépendance.



En l'absence de comparables, il faudra toutefois prouver que l'allocation respecte le principe de pleine concurrence. Deux critères sont principalement utilisés à cette fin : le contrôle du risque et la capacité financière de l'assumer. Pour contrôler un risque, une partie doit être en mesure de décider de l'assumer, et de le gérer ou non. Elle doit avoir aussi la capacité financière de le faire.

Selon les Principes, le choix de la méthode de fixation des prix de transfert devrait être compatible avec le profil de risque de l'entreprise. Autrement dit, c'est le profil de risque de l'entreprise qui dicte la méthode de fixation des prix de transfert et non l'inverse.

### Rémunération de pleine concurrence de la réorganisation

L'un des éléments clés des Principes est qu'une réduction du potentiel de profits d'une entité après une réorganisation ne signifie pas nécessairement que la rémunération à verser à l'entité réorganisée doit être conforme au principe de pleine concurrence. Cependant, en cas de transfert d'éléments de valeur (droits ou autres actifs), ou de rupture ou renégociation d'accords existants, la rémunération peut respecter le principe de pleine concurrence.

Les Principes instaurent la notion d'«options réalistes à la disposition des parties» pour déterminer si la rémunération est requise lors d'une réorganisation. Des entreprises indépendantes ne vont conclure une transaction que si elles ne voient pas d'autre solution nettement plus avantageuse. L'analyse doit donc tenir compte du point de vue des deux parties à la réorganisation. Les Principes ne comprennent cependant pas de lignes directrices détaillées sur la mise en œuvre d'une telle approche.

### Rémunération des transactions intersociétés post-réorganisation

Le principe de pleine concurrence ne devrait pas s'appliquer différemment aux transactions post-réorganisation qu'à celles qui sont structurées comme ces dernières dès le départ. L'analyse, avant et après la réorganisation, des fonctions, des actifs et des risques (analyse fonctionnelle) de toutes les parties à la réorganisation devient donc importante.

### Reconnaissance des transactions réellement effectuées

Le chapitre IX contient d'autres commentaires sur les circonstances dans lesquelles les administrations fiscales pourraient écarter les transactions conclues par les contribuables. Il reprend l'énoncé, contenu ailleurs dans les Principes, selon lequel la non-reconnaissance des transactions est limitée aux cas exceptionnels, c'est-à-dire rares ou inhabituels. Les administrations fiscales peuvent rejeter la transaction si sa nature économique diffère de sa forme ou si la transaction ou l'accord diffère de ce que des entreprises indépendantes auraient conclu dans des circonstances comparables.

### Principales conséquences pour les multinationales canadiennes

Au Canada, l'ARC a historiquement insisté sur le contrôle et la capacité financière pour évaluer les conséquences des risques. Elle a utilisé les dispositions de redressement prévues à l'alinéa 247(2)b) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* pour contester les réorganisations d'entreprises, dont les transferts de biens incorporels à des parties étrangères. L'ARC a aussi contesté des accords post-réorganisation et elle a évalué s'il y avait lieu de verser une rémunération à des entités canadiennes parties à une réorganisation, comme dans le cas de certaines fermetures d'usines canadiennes. On peut dégager des Principes certains éléments de base dont toutes les multinationales devraient tenir compte dans une réorganisation.

### Bonnes raisons commerciales

D'un point de vue fiscal, l'aspect probablement le plus important d'une réorganisation d'entreprises est la présence de «bonnes raisons commerciales» (la rationalité commerciale) à l'appui.

Il peut être assez simple d'établir un objet commercial lorsque la réorganisation d'une chaîne d'approvisionnement vise à améliorer l'efficacité et/ou à réduire les coûts, mais ce peut être plus difficile si d'autres transactions sont autrement motivées principalement par des considérations fiscales. Parmi les éléments clés à considérer, notons les motifs qui justifient la réorganisation et l'analyse avantages/coûts (avant impôt) effectuée avant la réorganisation.

Rappelons qu'à la lumière du principe de pleine concurrence, il ne suffit pas que l'accord de réorganisation soit justifié par des raisons commerciales pour l'ensemble du groupe : il doit aussi être conforme au principe de pleine concurrence pour chaque entité juridique individuelle, ce qui n'est pas toujours évident.

Ainsi, à l'échelle mondiale, si l'organisation décide de transférer toutes les activités de fabrication, incluant celles du Canada, dans un pays à faible imposition, quel est l'objet commercial de ce changement pour l'entité canadienne? Il faut alors prendre en compte les contrats existants, le potentiel de profits de l'entité ca-

## Les quatre parties du chapitre IX portent chacune sur certains problèmes de prix de transfert en ce qui a trait aux réorganisations d'entreprises.

nadienne avant et après la réorganisation et les options réalistes à sa disposition, de même que la rémunération au titre de la réorganisation elle-même.

Cela dit, les Principes laissent entendre que, si la réorganisation est commercialement rationnelle pour l'ensemble du groupe, il est généralement possible de fixer un prix de transfert lié à la rémunération pour rendre l'accord conforme au principe de pleine concurrence pour chaque membre du groupe. On peut donc supposer qu'une réorganisation d'entreprises est toujours logique, si l'on y met le prix.

### Substance économique

Une fois l'objet commercial de la réorganisation établi, il est essentiel de déterminer la substance économique de la transaction et de montrer qu'elle est compatible avec la forme des accords et avec ce que l'on attendrait de parties indépendantes. Le comportement des parties est déterminant à cet égard.

On devra tenir compte des risques assumés par les parties tant avant qu'après la réorganisation. La partie qui est censée contrôler le risque doit avoir la capacité de le faire, c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir compter sur des salariés ou dirigeants possédant les connaissances, les compétences et le pouvoir nécessaires pour le gérer.

Par exemple, si, dans le cadre d'une réorganisation, des droits sont transférés à une société étrangère liée, par exemple la société A, on s'attendrait à ce que celle-ci ait la capacité de prendre des décisions sur la conception, la mise en valeur, la gestion et l'exploitation de ce bien incorporel.

Le suivi quotidien d'un risque pourra être confié en sous-traitance à une autre partie, mais la société A doit être en mesure de contrôler le risque. La partie qui contrôle le risque doit aussi avoir la capacité financière de l'assumer. À défaut, il est douteux que l'attribution d'un risque à une partie soit effectuée dans des conditions de pleine concurrence.

Par exemple, la société B assume le risque lié à la responsabilité des produits et conclut un accord avec la société C selon lequel A remboursera B en cas de réclamations. Si la société C n'a pas la capacité financière d'assumer ce risque, l'accord ne sera peut-être pas efficient du point de vue de la société B et n'aura vraisemblablement pas été conclu dans des conditions de pleine concurrence.

En contexte de réorganisation d'entreprises, il est également important de montrer quels changements en ont résulté. Quelles fonctions sont dorénavant effectuées par d'autres entités au sein du groupe? En quoi le fardeau des risques potentiels a-t-il changé? Quels actifs, corporels et incorporels, ont été transférés?

Si une réorganisation est censée avoir eu lieu, mais qu'aucun changement dans les fonctions et les risques des parties concernées n'est observé, les administrations fiscales seront justifiées de mettre en doute la légitimité de la réorganisation de même que ses conséquences, et elles pourraient chercher à rejeter l'ensemble des transactions.

#### Rémunération

Il importe de déterminer une rémunération de pleine concurrence, tant en raison de la réorganisation qu'après celle-ci. Les Principes indiquent clairement que la simple dégradation des bénéfices futurs escomptés d'une entité n'impose pas le versement d'une rémunération. Ce qu'il faut savoir, c'est s'il y a un transfert d'un élément de valeur, rupture ou renégociation substantielle d'un accord existant qui donnerait lieu à une rémunération de pleine concurrence. Les «options réalistes à la disposition des parties» représentent l'un des facteurs clés à prendre en compte. Généralement, comme on l'a dit plus haut, des parties indépendantes ne vont conclure une transaction que si elles ne voient pas d'autre solution plus avantageuse pour elles. Il faut donc revoir les accords contractuels existant entre les parties.

Ainsi, le contrat qui régissait les activités avant la réorganisation peut prévoir la rupture de l'accord par l'une ou l'autre partie, moyennant un préavis, ou encore le versement d'une rémunération ou indemnisation, le cas échéant, en cas de rupture. Parfois, une entité réorganisée n'aura d'autre choix que d'accepter les modalités de la réorganisation. L'une des craintes suscitées par la notion d'«options réalistes à la disposition des parties» réside dans le nombre d'options dont les contribuables doivent tenir compte pour étayer leur conclusion. Il serait assez facile pour les administrations fiscales qui examinent les transactions plusieurs années plus tard de suggérer a posteriori diverses options. Les Principes prévoient cette situation et précisent que le but n'est pas de contraindre les contribuables à documenter toutes les options hypothétiques possibles.

#### Documentation

La documentation d'une réorganisation d'entreprises est essentielle en matière de prix de transfert. Si c'est une multinationale

qui souhaite une réorganisation, l'une des principales tâches du service des finances ou de fiscalité de l'entité consistera à monter une documentation adéquate qui couvrira les divers éléments de la réorganisation.

Le personnel opérationnel devra participer à la préparation et à la tenue de cette documentation, dont les principales composantes seront :

- les raisons commerciales de la restructuration et les bénéfices prévus, du point de vue de toutes les parties concernées. Une raison commerciale valable constitue la meilleure défense contre les tentatives d'une administration fiscale de rejeter ou de redresser des transactions;
- l'analyse des fonctions, des actifs et des risques des parties avant et après la réorganisation, des transactions effectuées et des changements réels découlant de la réorganisation;
- la détermination de la valeur des actifs corporels et incorporels transférés dans le cadre de la réorganisation et, à l'inverse, les raisons et analyses justifiant pourquoi on considère que de tels transferts n'ont pas eu lieu;
- l'analyse et la justification des bénéfices des parties tant avant qu'après la réorganisation et la détermination de la valeur de toute

## Les entreprises canadiennes qui ont récemment procédé à une réorganisation d'entreprises ou qui envisagent de le faire devraient consulter les Principes.

rémunération versée en conséquence, incluant une analyse des options réalistes à la portée de toutes les parties à la réorganisation;

- la détermination du prix de transfert de pleine concurrence pour les activités des parties après la réorganisation, compte tenu des changements dans les fonctions et les risques découlant de celle-ci.

#### Conclusion

Dans ses Principes révisés, l'OCDE fournit des indications additionnelles aux contribuables et aux administrations fiscales sur le traitement à réserver à divers aspects des réorganisations d'entreprises, du point de vue de l'impôt et des prix de transfert.

Un certain nombre de questions demeurent toutefois sans réponse. Certaines notions sont complexes et devront être précisées avec le temps.

Les entreprises canadiennes qui ont récemment procédé à une réorganisation d'entreprises ou qui envisagent de le faire devraient consulter les Principes pour s'assurer d'avoir pris en compte tous les aspects possibles et d'avoir une solide documentation à présenter à l'ARC ou à une autre administration fiscale en cas d'audit.

---

Alfred Zorzi est associé, Fiscalité et leader du Groupe des prix de transfert chez Ernst & Young LLP à Montréal.  
Larry Greer est associé, Fiscalité et leader du Groupe des prix de transfert chez Ernst & Young LLP à Calgary.

---

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

## La restructuration... se restructure

Pour des raisons économiques et judiciaires, les restructurations se raréfient au Canada

**Q**ui lit les journaux ou regarde les nouvelles à la télé ne peut échapper à la multitude de reportages sur les problèmes économiques en Europe, aux États-Unis et partout ailleurs dans le monde.

On pourrait croire que ces problèmes créent beaucoup de travail pour les spécialistes en restructuration, mais il n'en est rien.

L'Institut d'insolvabilité du Canada a tenu récemment un congrès au cours duquel on tentait de cerner où et quand frapperait la prochaine vague de restructurations au Canada en se donnant, comme point de départ, les demandes déposées en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC).

### Une loi à titre d'indice

La LACC est devenue depuis 10 ans le véhicule de restructuration privilégié par les entreprises en difficulté. La présentation d'une demande en vertu de la LACC déclenche une

procédure de financement du débiteur-exploitant (FDE); les tiers, dont les prêteurs, sont alors tenus à l'abri des obligations légales en matière environnementale ou à titre d'employeur subséquent, par exemple.

Par ailleurs, le prêteur ne peut pas prendre possession de l'entreprise, ni l'exploiter. En outre, dans les affaires plus importantes, la LACC offre plus de souplesse que les autres lois.

Le graphique ci-dessous fait état des demandes déposées en vertu de la LACC au Canada entre 2004 et 2010. L'augmentation abrupte des demandes en 2007 et en 2008 est sans doute attribuable à l'effondrement de l'économie mondiale. Il semble qu'un sommet a été atteint en 2009, avec 65 demandes, contre seulement 32 en 2010. Cette tendance à la baisse se poursuivra-t-elle? Le recours à la LACC aurait-il été délaissé au profit d'autres lois?

Lors du congrès, il a justement été question du nombre de faillites d'entreprise et de propositions produites en application de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI). Or, ce nombre ne cesse de diminuer (voir le graphique à la page 42). Cette baisse semble généralisée au pays, sauf pour une légère di-

Demandes déposées en vertu de la LACC au Canada (2004-2010)



Source : Bureau du surintendant des faillites Canada

BAIBA BLACK

minution en pourcentage dans l'Ouest, et une augmentation au Québec. En Ontario et dans les provinces de l'Atlantique, les pourcentages sont demeurés essentiellement inchangés. Autrement dit, en chiffres absolus, le nombre de demandes est demeuré sensiblement le même au Québec, mais il a diminué dans le reste du pays.

Au cours d'une présentation de PricewaterhouseCoopers dans le cadre du congrès, il a été signalé que, sur le plan régional, ce sont les secteurs de l'immobilier et de la construction qui ont tenu occupés les experts en restructuration dans l'Ouest, le secteur de l'automobile en Ontario, et le secteur forestier au Québec et en Colombie-Britannique. Il semble en outre que la plupart des entreprises de ces secteurs susceptibles d'être restructurées l'ont été.

### Déplacement des restructurations?

Et qu'en est-il de la taille des entreprises en cause? Depuis la restructuration de Canwest Global Communications Corp., il n'y en a pas eu beaucoup d'autres de cette ampleur au Canada.

De fait, presque toutes les demandes touchent des entreprises de taille moyenne. Ce facteur n'a rien d'étonnant puisque le Canada est caractérisé par une économie de PME.

Reste à savoir si le secteur canadien de la restructuration n'a pas tout simplement été évacué, ce qui voudrait dire que les grandes restructurations sont maintenant entreprises par les sièges sociaux à l'étranger. En effet, depuis l'entrée en vigueur de la Partie IV de la LACC, il est plus facile de faire reconnaître une instance étrangère

au Canada. Si on ajoute à cela la récente décision controversée de la Cour d'appel de l'Ontario dans l'affaire *Indalex Limited* (où la Cour a donné à certaines réclamations liées à l'insuffisance de la caisse de retraite priorité sur un FDE qu'un tribunal avait déjà approuvé en vertu de la LACC), tout laisse supposer qu'il serait difficile de justifier l'introduction d'une instance de pleine juridiction au Canada si une instance introduite aux États-Unis, par exemple, peut suffire.

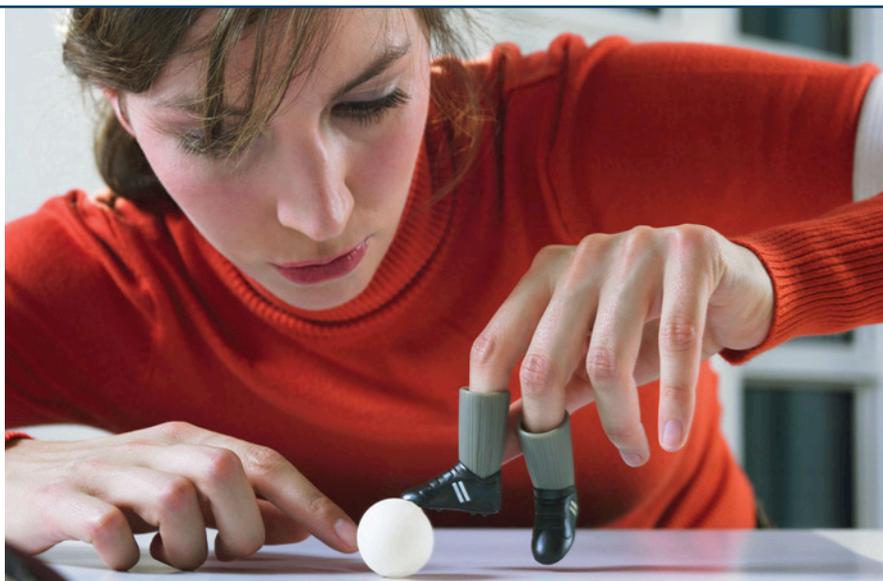
Par ailleurs, si Toronto a longtemps été considérée comme le Delaware du Canada, car la plupart des demandes en application de la LACC émanant de grandes sociétés y étaient reçues, ce ne semble plus être le cas, à en juger par les dossiers d'envergure introduits à Montréal (AbitibiBowater et Quebecor World) et à Calgary (Calpine et Trident).

Il semblerait donc que les demandes de grandes sociétés au Canada se font désormais dans quatre villes différentes, si l'on ajoute Vancouver au lot. En 2010, ces quatre villes représentaient environ 73 % du total des demandes produites en vertu de la LACC.

### Tendances inattendues

Du côté des prêteurs, voici les grandes tendances, selon la présentation faite par BMO Marchés des capitaux lors du congrès :

- la valeur des actifs a beaucoup augmenté depuis le creux de 2008-2009, ce qui a créé de nouvelles occasions de financement par emprunt;
- le marché de la dette n'a jamais été aussi liquide en Amérique du



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

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

Nord. Sur une base annualisée, l'année 2011 devrait se caractériser par un nombre sans précédent d'émissions de titres de créance à haut rendement;

- la faiblesse des taux d'intérêt stimule l'activité de refinancement, ce qui pourrait atténuer l'effet du «mur des échéances» auquel les États-Unis devraient faire face entre 2014 et 2017;
- les prêts assortis de conditions légères sont de retour, les conditions actuelles s'apparentant à celles de 2006 et 2007;
- les prêts garantis par des actifs sont très en vogue.

Alors, comment se porte le secteur de la restructuration au Canada? Le congrès a permis de dégager les conclusions générales suivantes :

- Tant que les taux d'intérêt demeurent faibles et que les entreprises ne génèrent pas de flux de trésorerie négatifs, les prêteurs sont disposés à offrir des solutions nouvelles ou modifiées aux emprunteurs en difficulté. La situation changera lorsque les taux d'intérêt augmenteront, ce qui ne devrait toutefois pas se produire dans un avenir prévisible, vu l'état des économies canadienne et mondiale.

La Banque du Canada devra d'ailleurs prendre en considération l'incidence d'une hausse des taux d'intérêt sur le dollar canadien, dont la vigueur peut rapporter gros à nos entreprises ou leur coûter très cher, selon que celles-ci importent ou qu'elles exportent.

- Le coût des intrants, c'est-à-dire l'énergie et les matières premières, est crucial lorsqu'il s'agit de déterminer si les entreprises de fabrication peuvent prospérer ou même survivre. Si les coûts continuent de grimper au rythme actuel, le secteur industriel pourrait en souffrir, surtout les sociétés qui se trouvent en marge.

Reste à savoir quelle part de l'assise industrielle du Canada pourra survivre, à moins qu'on assiste à une polarisation de l'économie canadienne entre, d'une part, le secteur des services et, d'autre part, le secteur primaire.

- Les arrangements informels deviennent plus nombreux que les demandes en bonne et due forme, ce qui est principalement attribuable aux coûts et aux délais associés à la production d'une demande en application de la LACC.

Ces facteurs sont particulièrement importants dans le cas des PME. C'est ici également que les prêteurs non conventionnels entrent en scène, car ils offrent aux sociétés un délai plus long pour opérer leur redressement.

- Vu les pouvoirs et les protections désormais conférés à un séquestre «national» (articles 14.06 et 243 de la LFI), les demandes en vertu de la LACC pourraient diminuer et les mises sous séquestre, augmenter.

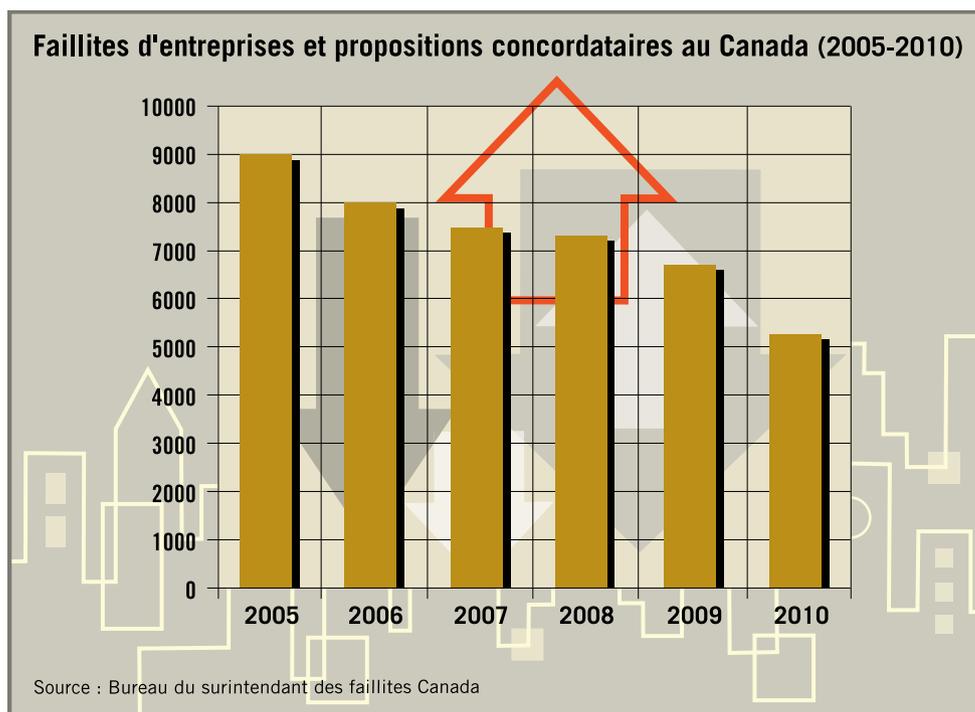
Selon ces articles, le séquestre ne peut pas être tenu responsable des réclamations de salariés préalables à la mise sous séquestre.

Le sujet était devenu préoccupant à la suite de la décision rendue dans l'affaire TCT Logistics (*Société de crédit commercial GMAC – Canada c. T.C.T. Logistics Inc.*, 2004 CANLII 11415), où la Cour d'appel de l'Ontario a autorisé un syndicat à entreprendre des démarches auprès de la Commission des relations de travail de l'Ontario pour qu'elle détermine si un séquestre judiciaire est considéré ou non comme un employeur subséquent.

Selon les nouvelles dispositions, les prêteurs ne sont plus tenus de coopérer avec les administrateurs en produisant une demande en vertu de la LACC.

En cas de mise sous séquestre, ils n'ont pas nécessairement à assumer les charges des administrateurs, les primes de rétention, le versement des sommes dues à l'État et le coût d'une demande en vertu de la LACC.

- Il semble que le Canada connaîtra une augmentation des ordon-



nances de reconnaissance étrangère par rapport aux demandes déposées au Canada. C'est donc dire que la plupart des travaux de restructuration ne se feront pas au Canada. D'ici à ce que la question du risque auquel s'exposent les prêteurs qui acceptent de financer des entreprises en difficulté ait été réglée par la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Indalex*, les sociétés qui ont le choix ne voudront pas déposer leur demande au Canada.

Le marché des restructurations ne devrait pas être très vigoureux pour les deux prochaines années, d'ici à ce que les octrois de prêts motivent le démarrage d'entreprises et que la hausse des taux d'intérêt et du coût des intrants vienne séparer les sociétés prospères de celles qui peinent à survivre.

Peter Farkas, CBV, CIP, FCA, est vice-président du cabinet RSM Richter Inc. à Toronto. Il dirige également cette rubrique.

## La santé mentale au banc des accusés

On recourt de plus en plus à la dépression pour expliquer les actes de fraude et atténuer les peines

**L**e laxisme réputé du Canada à l'égard des auteurs de crimes économiques a refait les manchettes cette année lorsque Carol Baird Elan, juge à la Cour provinciale de la Colombie-

Britannique, a autorisé une femme reconnue coupable de fraude à passer un an sur son voilier à Malte avant de recevoir sa peine. Pourquoi cette largesse? La juge a dit vouloir aider Clarice Vidalin, 57 ans, à guérir de sa dépression, pour qu'elle puisse ensuite chercher à rembourser sa victime.

En mars, C. Vidalin a plaidé coupable d'avoir soutiré environ 110 000 \$ à son ancienne patronne, Molly Lori Young. C. Vidalin avait travaillé pour le mari de M.L. Young, un promoteur de centres commerciaux de Vancouver-Ouest, jusqu'à sa mort, il y a plusieurs années.

Après le décès de son mari, M.L. Young avait continué d'employer C. Vidalin à titre de secrétaire personnelle et d'administratrice pour sa résidence familiale.

Selon la Couronne, étant donné que M.L. Young s'absentait souvent, elle avait accordé à C. Vidalin, en qui elle avait toute confiance, une procuration lui permettant d'accéder à son compte bancaire pour payer les factures de la maison. En 2007, à la fin de l'emploi de C. Vidalin, M.L. Young a découvert que 7 000 \$ avaient été virés de son compte bancaire à une carte de crédit dont elle n'était pas la détentrice, ce qui a éveillé ses soupçons.

Un audit juricomptable a révélé que 13 autres virements à des cartes de crédit au nom de C. Vidalin et totalisant plus de 64 000 \$, avaient été effectués sur une période de 18 mois. De plus, cette dame se versait plus que le salaire de 4 000 \$ par mois qui avait été négocié.

Le procureur Mark Rankin a dit au tribunal qu'il était «douteux» que M.L. Young récupère un jour son argent. C. Vidalin n'avait plus d'emploi, ayant été congédiée de son dernier poste lorsque son employeur avait appris l'affaire pénale qui la concernait.

L'avocat de C. Vidalin, Mark Rowan, a déclaré à la juge Elan que sa cliente avait souffert de dépression toute sa vie, et que sa maladie l'amenait à «dépenser de l'argent de façon compulsive, pour se sentir mieux». Elle avait utilisé l'argent de M.L. Young pour payer les factures accumulées pendant la période la plus difficile de sa vie.

M<sup>e</sup> Rowan a expliqué que C. Vidalin souhaitait passer un an en Europe sur son bateau de 21 000 \$ parce qu'elle était trop déprimée pour travailler, et n'avait plus les moyens de vivre dans la région de Vancouver. La décision de la juge d'agréer cette demande a suscité de vives réactions.

On craignait que C. Vidalin, bien que citoyenne canadienne, ne revienne pas pour le prononcé de sa peine. On s'inquiétait également de l'image que projeterait le fait d'accorder à une fraudeuse des «vacances en Méditerranée» avant de recevoir sa peine.

L'avocat de l'accusée a cependant argué que, si sa cliente avait contesté les accusations, il aurait facilement pu s'écouler un an avant la tenue du procès, ce qui, selon la Couronne, aurait été une très longue période d'ajournement de peine. Étonnamment, M.L. Young n'y



GENEVÈVE CÔTÉ

voyait pas d'objection. L'argument avancé par l'avocat de C. Vidalin voulant que sa cliente ait des «problèmes de santé mentale» a été déterminant. Toutefois, il ne semble pas qu'on ait fait appel à des experts pour valider cette affirmation.

Bien entendu, la dépression est une maladie grave qui prend des proportions endémiques. L'Organisation mondiale de la Santé estime qu'environ 121 millions de personnes en sont atteints dans le monde et que, d'ici 2020, la dépression deviendra le deuxième principal élément contribuant à la charge mondiale de morbidité.

La dépression, aussi prévalente qu'elle soit, peut être difficile à diagnostiquer. En 2009, la revue en ligne *The Clinical Advisor* rapportait avoir examiné 157 études primaires menées dans 11 pays afin de déterminer la capacité des cliniciens de diagnostiquer un trouble mental. «La dépression était identifiée correctement dans environ 50 % des cas», a conclu la revue. Si une vraie dépression se révèle aussi difficile à repérer, les fausses pourraient-elles l'être tout autant?

On n'a pas de statistiques sur le nombre de personnes qui simulent une maladie, mais on sait que cela arrive. En principe, une personne accusée d'un méfait pourrait invoquer la maladie pour diminuer sa responsabilité. D'autres arrivent à se convaincre elles-mêmes qu'elles souffrent d'un trouble quelconque.

Appelés troubles factices (du mot latin signifiant «artificiel»), ce sont des troubles mentaux qui amènent une personne à agir comme si elle souffrait d'une maladie physique ou mentale alors qu'elle a sciemment créé ses symptômes, selon le prestigieux *Cleveland Clinic*.

Les troubles factices sont traités dans le *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (DSM-IV), l'ouvrage de référence aux États Unis pour les maladies mentales reconnues. D'un point de vue moins scientifique, on pourrait avancer qu'on ne ment pas si l'on croit que c'est vrai.

Le juricomptable a tout avantage à savoir que la dépression, réelle ou simulée, peut entrer en jeu dans une affaire de fraude. Certes, on n'attend pas d'un CA qu'il soit un expert en troubles mentaux réels ou imaginaires. Toutefois, s'il connaît les symptômes de la dépression (voir le site [ladedpressionfaitmal.ca](http://ladedpressionfaitmal.ca) ou un site similaire), le CA peut identifier plus facilement un fraudeur potentiel ou aider le juricomptable à communiquer avec un suspect ou un témoin pendant une entrevue.

Le lien entre la dépression et la fraude est assez courant pour qu'un enquêteur s'y intéresse. De plus en plus souvent, la dépression est invoquée comme élément déclencheur et facteur atténuant dans les cas de fraude.

### Antidépresseur de 16 millions \$

Au Canada, l'affaire la plus célèbre découlant (supposément) d'une dépression date d'environ sept ans.

Nick Lysyk, directeur de banque à Edmonton, avait créé et approuvé 64 faux prêts bancaires totalisant 16,33 millions de dollars entre décembre 1996 et août 2002. N. Lysyk, qui avait 55 ans en 2004, avait utilisé l'argent pour acheter, entre autres, 17 maisons, 40 véhicules, des meubles, des vêtements, des vacances et se payer des

repas somptueux. Il avait aussi distribué des millions de dollars à 14 prostituées, à son ex-femme et à quelques parents. Il a expliqué au tribunal qu'il s'était lancé dans ces fraudes après avoir vu son ex-femme, qui venait de le quitter, en compagnie de son amoureux.

Lorsqu'il avait découvert que leur liaison durait déjà depuis plusieurs années, la situation s'était aggravée. Chauve, rondouillard et souffrant d'une faible estime de soi, N. Lysyk s'était alors rendu dans un salon de massage à la recherche d'une prostituée. L'escorte qu'il avait rencontrée, Lillian Green, était une cliente de sa banque. Ils se sont fréquentés pendant quatre ans, même si L. Green avait gardé son amant.

Pendant cette période, N. Lysyk a commencé à faire de faux prêts, donnant à L. Green presque 3,5 millions \$ en fonds volés. Une autre escorte, Melanie Dmytrow, a reçu environ 773 000 \$, et l'époux d'une troisième a empoché plus de 125 000 \$.

Décrié en cour comme «excessivement docile», N. Lysyk était, semble-t-il, incapable de dire «non» à tous ceux qui lui ont demandé de l'argent au cours des six ans qu'a duré son escroquerie. Ainsi, il a fourni à sa fille et à son gendre 700 000 \$ pour qu'ils se procurent une voiture de luxe. «Ils se sont présentés à la banque avec une Jaguar de démonstration. J'ai senti la pression», a-t-il dit.

## S'il connaît les symptômes de la dépression, le CA peut identifier plus facilement un fraudeur potentiel ou aider le juricomptable à communiquer avec un suspect.

Il a même donné à son ex-femme, qui l'avait pourtant trahi, plus d'un million \$. À la fin de l'été 2004, N. Lysyk a plaidé coupable.

Pendant l'audience de détermination de la peine, Marc Nesca, psychologue judiciaire et témoin expert de renom, comptant alors à son actif environ 2000 évaluations de criminels accusés ou condamnés, a indiqué que, selon lui, N. Lysyk souffrait d'une dépression clinique. Cette maladie, ajoutée aux menaces proférées par certains hommes de l'entourage des nombreuses escortes qu'il avait fréquentées, pouvaient expliquer pourquoi un homme sans antécédents judiciaires s'est soudain engagé dans de telles fraudes. Pour la Couronne, par contre, c'était simplement une question de cupidité et d'opportunité.

Dans une entrevue en 2004, M. Nesca a dit comprendre que les gens réagissent avec scepticisme lorsqu'on leur apprend que la dépression est un facteur atténuant expliquant un comportement extrême, par exemple le vol de 16 millions \$.

Toutefois, il arrive qu'une dépression clinique soit si grave qu'elle annule la responsabilité criminelle d'une personne. Cela dit, M. Nesca ne croyait pas que les experts en santé mentale devraient jouer un rôle accru dans le système judiciaire. «Je pense que nous compliquons beaucoup les choses», a-t-il déclaré. Il croyait néanmoins que la dépression devrait être prise en compte lors de la détermination de la peine.

On ignore si ce fut le cas pour N. Lysyk, mais il a écopé de sept ans et quatre mois de prison. Treize mois plus tard, il bénéficiait d'une libération conditionnelle de jour. Admis à présent en libération conditionnelle totale, sa peine prendra fin en janvier 2012.

### Chèques falsifiés ou dépression?

L'été dernier, Joselito Arganda a été condamné pour fraude. Il a affirmé que c'est la dépression qui l'avait amené à commettre cette fraude par chèque et fausse monnaie à Winnipeg. Il a convaincu la Cour d'appel du Manitoba de réduire d'une journée sa peine de 24 mois pour lui permettre de contester une ordonnance d'expulsion vers les Philippines, son pays natal. En droit canadien, un non-citoyen sous le coup d'une peine criminelle de deux ans ou plus peut être expulsé sans droit d'appel. Cependant, si la peine est inférieure à deux ans, l'ordonnance peut être contestée.

Selon le *Winnipeg Free Press*, J. Arganda, 41 ans, faisait partie du groupe de 11 personnes à l'origine d'un stratagème consistant à utiliser des chèques falsifiés pour acheter des articles dans des magasins de Winnipeg, puis à les revendre au comptant.

J. Arganda a également plaidé coupable à l'accusation de possession de fausse monnaie, de pièces d'identité volées et de données liées à des cartes de crédit volées. «J'ai erré parce que j'étais déprimé à l'époque et que je vivais un divorce», a-t-il dit au tribunal. Cette fois encore, l'allégation ne semblait pas étayée par un témoignage d'expert.

Dans un autre cas, il y a quelques années, la dépression a joué un rôle dans ce qui s'annonçait comme un stratagème frauduleux perpétré par le contrôleur d'une société de vente au détail. L'entreprise allait être acquise par un fonds de capital-risque. Au cours du contrôle diligent, on a découvert qu'il manquait 2 millions de dollars de stocks. Les juricomptables se sont vite aperçus que le contrôleur avait passé de fausses écritures dans les comptes de l'entreprise. Le vendeur cherchait-il à cacher un grave problème touchant les stocks?

Lors d'une entrevue avec le contrôleur, celui-ci a confessé avoir trafiqué les chiffres pendant plusieurs années. Tout avait commencé après le départ du chef des finances. «Ils avaient décidé de ne pas le remplacer, et ils m'ont délégué la majeure partie de son travail. J'avais du mal à garder la tête hors de l'eau.» Sa situation est devenue quasi intenable lorsque sa femme a reçu un diagnostic

de maladie terminale. «Je me suis senti dépassé et déprimé», a-t-il avoué, soulignant qu'il craignait de révéler qu'il n'en pouvait plus de peur de perdre son emploi et, surtout, sa couverture d'assurance-santé familiale. Il a alors commencé à manipuler les chiffres afin de faire croire qu'il gérait bien les stocks. Ce manège a duré trois ans.

À l'issue de l'enquête, les juricomptables ont confirmé que le contrôleur n'avait tiré aucun avantage financier de ses actions. On lui a imposé un congé d'invalidité, et le fonds a négocié un nouveau prix d'achat fondé sur une valeur exacte des stocks.

Selon M. Nesca, les enquêteurs doivent éviter de tirer des conclusions hâtives sur l'état de santé mentale d'un présumé fraudeur. Par contre, il a observé que certains symptômes sont plus faciles à reconnaître. «Chez certains patients, on constate un ralentissement généralisé. Il y a des changements dans leur posture : les épaules sont rentrées, les hanches fléchies. Ils regardent moins les gens dans les yeux. Ils se négligent. Ils ont généralement besoin de plus de sommeil, au point où, parfois, ils commencent à arriver en retard au travail.»

Savoir ce qu'est la dépression, a-t-il ajouté, peut également aider le juricomptable qui ne trouve aucun antécédent judiciaire en vérifiant le passé d'un suspect. «C'est très, très rare, a-t-il dit, qu'un criminel ne finisse pas par se faire prendre. On peut presque toujours repérer chez cette personne un système de valeurs inhabituel. En l'absence d'antécédents judiciaires, il ne faut pas éliminer un suspect sans d'abord envisager qu'une dépression pourrait avoir entraîné des comportements aberrants», a-t-il souligné.

Winston Churchill appelait sa dépression «le chien noir». Dans ses vraies manifestations, cette bête mord sa victime avec une profondeur et une douleur incompréhensibles pour ceux qui n'en ont jamais souffert. Une morsure qui ne laisse pas d'empreinte, à moins de savoir où regarder.

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

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

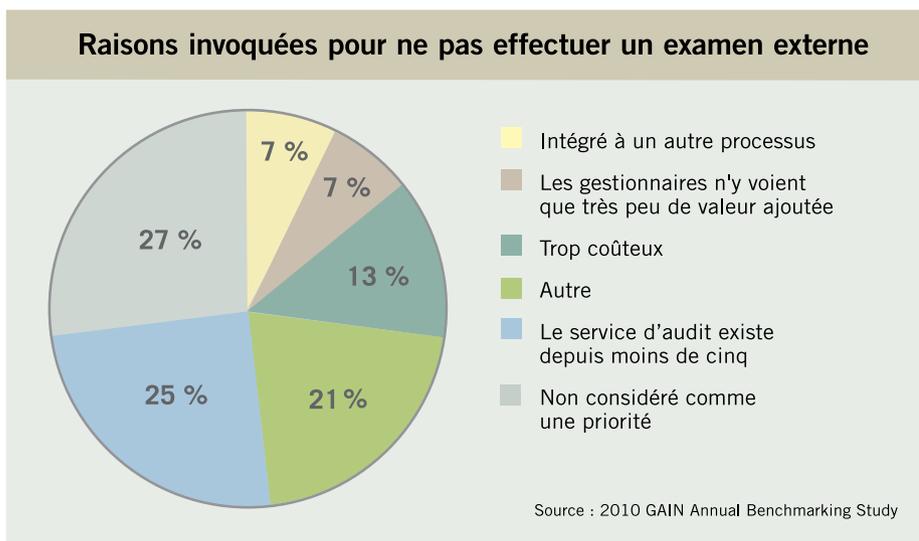


Faites connaître votre entreprise à plus de  
125 000 lecteurs

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

## Valider l'audit interne

Le service de l'audit interne est crucial dans une organisation; trois avenues de solution assurent sa qualité



Le rôle de l'auditeur interne a beaucoup évolué au cours des dernières années. Pourtant, les stéréotypes sur les auditeurs internes persistent dans de nombreuses entreprises. Ceux-ci ont déployé beaucoup d'efforts afin de clarifier leur rôle et promouvoir la profession, mais beaucoup de travail reste à faire.

Peu de gens connaissent réellement le rôle de l'auditeur interne. Quand il arrive dans une entreprise, il n'est pas rare qu'on l'accueille par des expressions comme : «Encore vous!», «Vous et vos politiques; vous ralentissez nos opérations!», «Voilà la police comptable!», etc. Comment cette fonction peut-elle apporter une valeur ajoutée à l'organisation si personne ne connaît vraiment le rôle de l'auditeur interne et que, de surcroît, plusieurs craignent sa présence?

### Rôle de l'auditeur interne

Le rôle de l'auditeur interne est très différent de celui de l'auditeur externe. En plus de participer à la certification de l'information financière, l'auditeur interne évalue les processus d'affaires, les procédures, les méthodologies et la conformité aux législations en vigueur. Il s'assure de

l'existence de mécanismes de contrôle visant le respect de ces différents éléments. De plus, il doit être à l'écoute de ses clients afin de les appuyer dans leurs démarches d'amélioration continue. L'auditeur interne doit également fournir à ceux-ci les outils pour atteindre leurs objectifs et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Les hauts dirigeants reconnaissent de plus en plus que l'audit interne joue un rôle capital dans la réalisation de la mission organisationnelle.

Un autre aspect du rôle de l'auditeur interne consiste à évaluer les processus prévus au plan annuel de gestion des risques de l'organisation.

Tout en vérifiant la conformité des contrôles internes, l'auditeur interne ajuste ses interventions en fonction des risques et il veille à l'amélioration des processus d'affaires et à leur efficacité opérationnelle. Une revue des meilleures pratiques, là où il le jugera nécessaire, permet de proposer de nouvelles pratiques de gestion et de nouvelles façons de faire pour le bien de l'entreprise.

Même si les gestionnaires et les employés sont des experts dans leur domaine, il revient à l'auditeur interne de se pencher, de façon impartiale, sur le fonctionnement d'un service et sur sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

## L'ère de l'hypergouvernance

Au cours des dernières années, plusieurs scandales financiers ont fait la manchette et ont mené à ce que l'on appelle l'hypergouvernance. Les dirigeants d'entreprises sont maintenant scrutés à la loupe et vivent dans la crainte du prochain audit, qu'il soit interne, externe, fiscal, de conformité ou juridique. Ces différents types d'audits se succèdent ou se déroulent parfois en même temps. Les dirigeants se soucient beaucoup, et à juste titre, des effets que les audits pourraient avoir sur la réputation et la pérennité de leur entreprise. Par contre, on oublie que ces mêmes résultats peuvent être avantageux pour les entreprises.

Les recommandations des professionnels qualifiés se fondent sur leur expérience variée. Les dirigeants sont donc portés à se questionner sur leurs façons de faire. Les processus d'affaires s'opèrent souvent de façon machinale, sans améliorations notables, ce qui peut engendrer des contrôles coûteux, inutiles ou, inversement, un manque de contrôle flagrant. Si cette observation s'applique à tous les processus de l'entreprise, elle englobe aussi l'audit interne.

### Assurer d'abord la qualité du service

Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA), «Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu.»

L'objectif premier de l'IIA consiste à aider, valider et soutenir les activités, l'efficacité et l'efficience des services d'audit interne, tout en favorisant la mise en place des meilleures pratiques. Lorsque les activités du service d'audit interne se déroulent selon les règles de l'art, elles apportent inévitablement une valeur ajoutée à l'entreprise. Grâce à leur vision d'ensemble, à leur compréhension des enjeux ainsi qu'à leur connaissance des risques et contrôles, les auditeurs internes trouvent souvent des moyens d'améliorer les processus ou, à tout le moins, ils suggèrent des pistes de réflexion aux gestionnaires et aux membres de la haute direction.

Le processus d'assurance et d'amélioration de la qualité proposé par l'IIA comprend les différentes revues d'assurance qualité indépendantes analysées ci-après et les processus internes de revue régulière ou périodique. Dans tous les cas, ces processus couvrent l'ensemble des activités d'un service d'audit interne et leur contribution à l'organisation. On y évalue la structure du service, son indépendance par rapport à l'organisation, la qualité de la documentation, l'application des meilleures pratiques, les revues de qualité, la satisfaction des personnes qui font l'objet d'un audit et des clients du service, la valeur ajoutée pour l'entreprise, la compétence du personnel ainsi que la satisfaction du comité d'audit et celle de la direction.

L'assurance et l'amélioration de la qualité permettent d'optimiser les opérations du service pour apporter davantage d'efficacité et d'efficience dans l'exécution de mandats. L'audit interne utilise déjà cette approche afin d'évaluer les autres fonctions d'affaires de l'entreprise.

Le service d'audit interne doit donc être à son tour critique à l'égard de ses propres façons de faire, et concevoir une approche d'amélioration continue. Même si le processus d'assurance et d'amélioration de la qualité est généralement en place, seulement 59 % des entreprises qui se sont dotées d'un service d'audit interne effectuent la revue d'assurance qualité indépendante exigée tous les cinq ans en vertu des normes de l'IIA.

La plupart des gestionnaires qui ne se conforment pas à cette exigence estiment d'abord que cette activité n'est pas une priorité pour leur entreprise (voir tableau à la page 46). Deuxièmement, dans certaines organisations, plusieurs services d'audit interne existent depuis moins de cinq ans et ne sont donc pas encore assujettis à une revue d'assurance qualité en vertu des normes de l'IIA. Enfin, certaines organisations jugent que le processus est trop coûteux. Dans tous ces cas, ces entreprises ne peuvent pas déclarer que leur processus d'audit interne est conforme aux normes de l'IIA. Dans le cadre de la revue d'assurance qualité, le service d'audit interne devra faire face à une évaluation similaire à celle qu'il présente habituellement à ses clients. S'il peut être facile, pour l'auditeur interne, d'émettre une opinion sur les façons de faire des clients, il est moins naturel de poser un regard critique sur ses propres façons de faire.

## Selon l'Institute of Internal Auditors, 81 % des entreprises qui effectuent des revues de qualité le font tous les cinq ans, et 18 %, plus fréquemment encore.

### Trois avenues de solution de l'assurance qualité

Deux types de revue indépendante d'assurance qualité sont proposés par l'IIA : 1) l'examen externe et indépendant et 2) la revue interne accompagnée d'une validation indépendante, que cette validation soit faite par un expert indépendant ou 3) par des pairs. Alors que le premier type est le plus recommandé par l'IIA, l'un ou l'autre est permis, à condition d'être exécuté au moins tous les cinq ans.

Selon l'IIA, 81 % des entreprises qui effectuent des revues de qualité le font tous les cinq ans et 18 %, plus fréquemment encore. À peine 1 % des entreprises laissent s'écouler plus de cinq ans entre chaque revue de qualité. Pour chacun des deux types énoncés précédemment, l'examen externe peut être effectué, soit par un cabinet spécialisé indépendant, soit par un regroupement de services d'audit internes de trois entreprises ou plus (ci-après nommé «revue par les pairs» ou «validation par les pairs»).

#### 1. L'examen externe et indépendant

L'IIA privilégie la revue au moyen d'un examen externe et indépendant, estimant que c'est le type de revue qui permet le plus haut niveau de confiance et de valeur ajoutée.

Dans le cadre de cette revue, un spécialiste d'audit interne indépendant est tenu de vérifier l'ensemble des activités du service et d'attester leur conformité aux normes de l'IIA. L'avantage de cette revue réside dans le niveau d'indépendance et de confiance dans les résultats qui en découlent. En effet, l'avis d'un expert externe permet de poser un regard plus objectif et plus critique sur l'ensemble de la fonction que celui d'une personne à l'interne.

La revue comprend une série d'entrevues avec le conseil d'administration, la haute direction, les clients du service, l'auditeur externe, le chef du service d'audit ainsi que le personnel. Cette démarche permet ainsi aux auditeurs internes d'avoir l'heure juste sur la performance de leur service. Les différents intervenants se sentiront également plus à l'aise de se confier à une personne indépendante de leur organisation.

De plus, au cours de la revue de qualité, un sondage évaluant la conformité aux standards de l'IIA est généralement distribué dans tous les services de l'entreprise touchés afin de colliger les informations qui serviront à dresser un portrait du service de l'audit interne et à dégager certaines tendances qui serviront de pistes de solution. L'ensemble des procédures liées à l'examen indépendant de l'assurance qualité apporte une certaine visibilité au service d'audit interne et démontre hors de tout doute que ce service doit aussi se soumettre à des audits et respecter certains standards tout comme les autres services de l'entreprise. Cet exercice permet à ceux qui font l'objet d'un audit de contribuer à l'amélioration des processus.

Si la conclusion de l'examen est positive, elle peut renforcer la crédibilité du service d'audit interne aux yeux du comité d'audit, du conseil d'administration, de l'administration et de l'auditeur externe. Selon une étude récente de l'IIA, 65 % des résultats des revues sont transmis à la haute direction, 73 % au comité d'audit, 19 %, au conseil d'administration et 37 % aux auditeurs externes. Les résultats ne sont pas communiqués dans à peine 15 % des cas. Lorsque ces résultats se révèlent moins positifs, on recommande tout de même de faire preuve de transparence. Ces résultats peuvent justifier des demandes budgétaires additionnelles pour renforcer la fonction d'audit interne et favoriser la croissance de l'entreprise.

Étant donné que l'examen est exécuté par des professionnels externes, le service d'audit interne demeurera fonctionnel et pourra poursuivre la mise en œuvre de son plan annuel. Dans le cas de la revue interne présentée ci-après, le mandat monopolise des ressources importantes.

### *2. La revue interne accompagnée d'une validation indépendante*

Dans cette ère d'hypergouvernance et de difficultés économiques, il n'est pas étonnant qu'une entreprise sur quatre ayant recours à une revue de qualité indépendante la choisisse pour valider la revue interne d'assurance qualité. Cette méthode est moins coûteuse, tout en offrant un niveau de confiance élevé grâce à une validation indépendante du processus et une comparaison avec les meilleures pratiques en vigueur.

La revue est réalisée par le service d'audit interne, mais chaque étape est révisée par un responsable indépendant de la validation, un cabinet spécialisé externe. Ce responsable est chargé de mener un minimum d'entrevues et reçoit les réponses du sondage décrit plus haut, l'élément clé de l'indépendance de cet exercice.

Cette méthode présente aussi l'avantage de demeurer sous le contrôle du gestionnaire du service d'audit interne. Étant donné que cet exercice est effectué par des ressources possédant une excellente maîtrise de leurs processus d'affaires et de la méthodologie en place, il peut accélérer l'efficacité de la revue de qualité et être

très formateur lorsque les employés qui cumulent moins d'années d'expérience y participent.

### *3. Le recours aux pairs*

La validation externe du processus d'audit interne, telle que décrite précédemment, peut être confiée à un cabinet spécialisé indépendant, mais aussi à un regroupement de pairs.

Celui-ci doit être constitué de professionnels en audit interne provenant d'au moins trois entreprises différentes afin de respecter le critère d'indépendance de l'IIA. Ces entreprises sont généralement issues du même secteur d'activité, ont leur place d'affaires dans la même région, ou encore font partie d'un regroupement professionnel ou d'une association.

Chacun des professionnels affecté au mandat doit posséder le niveau de connaissances nécessaire pour assurer la bonne conduite de la revue ou de la validation. Généralement, la personne chargée de diriger l'équipe est ou était un chef de service d'audit interne, alors que les autres membres de l'équipe occupent ou occupaient la fonction de cadres supérieurs en audit interne. Ils connaissent le secteur d'activité de l'entreprise qui fait l'objet de la revue. La revue par les pairs est généralement moins coûteuse, et la valeur ajoutée

## **Peu importe la méthode sélectionnée, l'assurance qualité de l'audit interne est une activité essentielle qui contribue à la plus-value du service.**

tirée d'une grande connaissance de l'industrie peut être, dans certains cas, importante. Cependant, cette démarche présente aussi des inconvénients, particulièrement lorsque les pratiques d'une entreprise sont hautement confidentielles, lorsque le bassin d'entreprises réunissant les qualités requises est limité ou encore lorsque le regroupement réunit des entreprises comportant des niveaux de maturité organisationnelle différents. De plus, l'administration et la coordination des efforts de l'équipe représentent un véritable défi et peuvent exiger beaucoup de temps. Le choix entre un cabinet spécialisé indépendant et un regroupement de pairs dépendra du contexte de l'entreprise. Peu importe la méthode sélectionnée, l'assurance qualité de l'audit interne est une activité essentielle qui contribue à la plus-value du service et elle est indispensable à la crédibilité de l'entreprise.

En somme, la revue de qualité externe et indépendante est la méthode privilégiée par l'IIA, alors que la revue interne avec validation indépendante est également une option intéressante. Elle offre un regard nouveau et une comparaison avec les meilleures pratiques. À vous de choisir l'approche qui vous convient le mieux!

Jean-Sébastien Mercier, CMA, CPA, CIA, CCSA est directeur, Services-conseils en gestion des risques au cabinet RSM Richter Chamberland à Montréal. Maxime Gagnier, CFE, est consultante au même service du cabinet montréalais. Yves Nadeau, CA, CPA, est associé, Certification et Services-conseils en gestion des risques au même bureau montréalais de RSM Richter Chamberland et il dirige cette rubrique.



Logiciels de gestion pour professionnels®

## PRENEZ LE CONTRÔLE DE VOTRE GESTION

Logiciels de gestion intégrée  
pour des services professionnels  
qui se distinguent



### Projets

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](http://www.ctrl.com)



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

BCGO, en pleine croissance suite à la réalisation de 6 fusions/acquisitions avec succès, est aujourd'hui un cabinet de 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.

Les avenues possibles sont multiples :

- Association : Individu et/ou groupe possédant une clientèle et désirant se joindre à notre équipe.
- Achat de clientèle en prévision de la retraite.
- Perspective de carrière : Maîtrise particulière d'une spécialisation tel que la certification, fiscalité ou toute autre domaine.

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



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

## 15 ANS

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

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

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

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

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



RDBASE.NET

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

Réduit de 75% les efforts de documentation

Crée des descriptions de projet concises avec la corrélation des coûts

Frais de licence pour aussi peu que 1,000 \$/année

Support et formation compréhensive disponible

**Survol d'éligibilité & démo de RS&DE**  
[www.rdbase.net](http://www.rdbase.net)

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

## 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](mailto:info@liwconsultants.ca) [www.liwconsultants.ca](http://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](mailto:info@liwconsultants.ca)  
[www.liwconsultants.ca](http://www.liwconsultants.ca)

CERTIFICATION  
EXPERTISE COMPTABLE  
NORMES CANADIENNES  
IFRS



**Éric Moïse, CA**  
Consultant en contrôle qualité

(514) 926 3742

[moise-eric@videotron.ca](mailto:moise-eric@videotron.ca)

322 - 329, rue Notre-Dame Est, Montréal (Québec) Canada, H2Y 3Z2



## Logiciel ACTIVI-T *Gestion, suivi et facturation de temps, dépenses et déboursés*

**ACTIVI-T, la solution idéale des professionnels pour:**

- Connaître le temps passé dans vos dossiers
- Diminuer le temps de compilation des heures
- Faciliter la facturation des travaux
- Augmenter le ratio d'heures facturées
- Connaître la rentabilité des dossiers
- Connaître l'occupation des employés
- Offrir des informations plus précises à vos clients
- Regrouper les informations concernant vos clients
- Améliorer le suivi des relations avec les clients

**ACTIVI-T, une solution intégrée pour une efficacité optimale**

- Gestion du temps par employés et dossiers
- Saisie du temps: facturable ou non
- Gestion des dépenses aux dossiers
- Gestion des comptes de dépenses
- Gestion des banques d'heures
- Facturation détaillée ou sommaire
- Suivi des échéanciers
- Suivi des budgets
- Évaluation de la rentabilité des dossiers
- Statistiques par employés, dossiers et clients
- Gestion des informations relatives aux dossiers

Offert selon deux options à partir de seulement 495 \$

- ACTIVI-T (gestion des travaux en cours, facturation et suivi des comptes recevables)
- ACTIVI-T avec liaisons aux logiciels de comptabilité Advantage ou ACOMBA

# Uni-T Technologies

Tél.: 450-933-3897 Fax: 450-933-3895  
[www.unittechnologies.com](http://www.unittechnologies.com)

# CA|SOURCE

## Vous désirez recruter des comptables agréés?

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

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

CA|SOURCE  
La clé d'une recherche fructueuse

CA Comptables agréés du Canada



Service complet de préparation des réclamations de RS&DE:

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

Honoraires typiques moins de 20% de \$ récupéré

Participez au prochain atelier de RS&DE!

Visitez-nous à [www.meuk.net](http://www.meuk.net)

Personne-ressource: David Sabina, C.A. 905-631-5600 ou [dsabina@meuk.net](mailto:dsabina@meuk.net)  
Technique: John Little (Québec), ing. 418-826-0541 ou [jlittle@meuk.net](mailto:jlittle@meuk.net)



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

FIRME D'ACTUAIRES ENTièrement QUÉBÉCOISE

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

FRANÇOYS BRUNET, CA — CABINET-CONSEIL

## Fiscalité américaine et internationale

**Services offerts :**

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

**Ressources :**

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

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

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES  
Conseillers en recrutement de spécialistes

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

## OCASIONS D'AFFAIRES

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

## SERVICES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

**A B SCIENCES** – Nous fournissons des services d'assistance scientifique selon vos besoins pour vous aider à identifier, structurer et documenter vos travaux de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE). Puis, nous vous aidons à préparer votre réclamation, afin que vous puissiez obtenir des crédits d'impôt RS&DE. Contactez-nous! France Beauchemin 450.461.9450.

Une annonce sous la rubrique  
Petites annonces  
ne vous coûtera que  
51 \$!

Pour plus de renseignements,  
communiquiez avec Darcey Romeo  
au 416-204-3257.



## La crise américaine

La constitution américaine stipule que le gouvernement a été mis en place pour représenter les intérêts de ses citoyens et protéger leurs droits individuels, dont la vie, la liberté et la poursuite du bonheur. La promotion des droits collectifs est subordonnée à ces droits individuels. Selon l'historien américain Gordon S. Wood, les structures gouvernementales toujours en place aujourd'hui reflètent ces intentions initiales. La formule a fait ses preuves.

Les Américains ont créé un pays qui fait l'envie du reste du monde et son économie est devenue la plus puissante qui soit. Avec le temps, le modèle d'origine s'est «socialisé», sous l'effet des programmes sociaux de Franklin D. Roosevelt et de la Grande Société de Lyndon B. Johnson.

### L'impasse

Cependant, ce modèle vit une crise profonde. Avec un taux de chômage de plus de 9 %, les États-Unis affichent l'une des pires performances parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Washington est aussi aux prises avec une crise budgétaire. Le déficit structurel d'une ampleur colossale représente 11 % du PIB et les revenus ne couvrent que les deux tiers des dépenses. Même la Grèce fait mieux!

Il s'agit aussi d'une crise sociale. De tous les pays de l'OCDE, les États-Unis disposent du filet de sécurité sociale le plus ténu; les chômeurs et les travailleurs à faible revenu reçoivent beaucoup moins de soutien gouvernemental. C'est la plus grande crise sociale depuis 80 ans : trois Américains sur dix sont admissibles à une aide alimentaire!

Le système politique américain est incapable de s'attaquer aux problèmes qui affligent l'économie. Les républicains veulent éliminer le déficit en sabrant les dépenses sociales. Ils s'opposent à toute hausse de taxes fédérales et à toute initiative de relance de l'économie par l'accroissement des dépenses gouvernementales. De leur côté, les démocrates sont déterminés à protéger les programmes sociaux et souhaitent faire payer plus d'impôt aux riches. Étant donné que chaque parti peut se prévaloir d'un droit de blocage au

Congrès, rien ne se décide. Récemment et à deux reprises, Washington est passé à deux doigts de ne pas pouvoir honorer ses obligations financières!

Cette impasse s'explique par la polarisation croissante de la classe politique américaine, dominée par des idéologues de droite et suscitée par le fonctionnement parlementaire : un Congrès indépendant du président et qui a institué ses propres règles, des représentants élus tous les deux ans, le financement peu réglementé des partis politiques, etc.

La question de la hausse des impôts a pour effet de diviser profondément nos voisins du Sud. Les Américains comptent parmi les citoyens qui paient le moins d'impôt au monde, soit dans une proportion de 27 % du PIB par rapport à une moyenne de 35 % dans les autres pays de l'OCDE.

### Le système politique américain est incapable de s'attaquer aux problèmes qui affligent l'économie.

Le poids de la droite rend impossible toute augmentation significative sur le plan fiscal. Le gouvernement a donc très peu de marge de manœuvre pour relancer l'économie, démarche qui entraînerait une hausse du déficit. Pour sa part, la droite exerce des pressions pour réduire les dépenses publiques. Dans ce contexte, comment les États-Unis peuvent-ils se conformer aux idéaux de justice sociale considérés comme des droits acquis dans les pays de l'OCDE?

Compte tenu de cette impasse politique, le déficit fédéral continuera de se creuser : il atteindra 100 % du PIB cette année. La reprise économique sera très lente, le taux de chômage restera élevé et le dollar américain s'affaiblira sans doute davantage par rapport aux autres devises. Le problème des États-Unis est avant tout politique. Le pays ne possède pas les structures gouvernementales pour se sortir de la crise. C'est toute la société américaine qui en paie le prix, en premier lieu, les plus démunis et la classe moyenne.

Le Canada doit tirer des leçons des difficultés des États-Unis. Avant d'adopter les façons de faire des Américains, réfléchissons-y à deux fois.

Marcel Côté est associé fondateur de SECOR Conseil à Montréal.

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



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

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

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

# ON EST À CE POINT CANADIEN QU'ON SONGE À PASSER UNE AUTRE ANNONCE POUR NOUS EXCUSER DU CÔTÉ VANTARD DE CELLE-CI.

Chez Définitive, nous sommes 100 % canadiens. Nos propriétaires sont canadiens. Nos méthodes de travail sont canadiennes. Et nous sommes spécialisés en matière de recouvrement de taxe de vente canadienne. À ce jour, nous avons aidé plus de 1 000 clients à récupérer des centaines de millions de dollars à titre de paiements de taxe de vente versés en trop. En toute humilité, nous pensons que c'est pas mal du tout pour des gens travaillants, terre-à-terre, qui veulent simplement ce qu'il y a de mieux pour votre entreprise. Appelez-nous sans tarder. Nous pouvons vous aider vous aussi.