

Europe de l'Est

Étudiants

Asie

Mondialisation tous azimuts

**Demande mondiale oblige,
la profession comptable est en pleine expansion**

IFRS

Mondialisation

Amérique latine



Comptables



Hébert

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

Vous cherchez une solution financière bien adaptée à votre réalité ou à celle de votre entreprise ? Vous souhaitez bâtir une relation d'affaires stable avec des conseillers disponibles et efficaces qui mettront tout en œuvre pour vous simplifier la vie ? À titre de **partenaire de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec**, Desjardins est fier de vous offrir l'offre Distinction qui vous permet, entre autres, de profiter des privilèges suivants :

- Forfait avec transactions illimitées incluant chèques personnalisés, traites et mandats, certification de chèques et plusieurs autres services à seulement 7,95 \$ par mois
- Remise en BONIDOLLARS^{MD} de 50 % des frais annuels pour les cartes VISA* OR Desjardins
- Rabais et taux avantageux sur plusieurs produits d'épargne et de financement
- Gamme complète de solutions financières économiques, fiables et évolutives pour votre cabinet

N'attendez plus; rencontrez un conseiller en caisse ou un directeur de comptes d'un centre financier aux entreprises Desjardins dès maintenant.

desjardins.com/cpa

Détails et conditions sur desjardins.com/cpa

^{MD} BONIDOLLARS Desjardins est une marque déposée de la Fédération des caisses Desjardins du Québec.

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

CPA
COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS DU QUÉBEC



Desjardins

Coopérer pour créer l'avenir

Novembre 2012 Volume 145, n° 9

Rédacteur en chef
Directrice artistique
Directeur artistique adjoint
Rédactrices principales

Okey Chigbo
Bernadette Gillen
Kevin Pudsey
Bernadette Kuncevicus
Tamar Satov

Rédactrice
Rédactrice-révisure
Rédactrice en chef
édition Internet

Yvette Trancoso
Marie-Josée Boucher
Margaret Craig-Bourdin

Producteur, édition Internet
Adjointe à la rédaction

Alan Vintar
Harriet Bruser

Directrice de la traduction
Collaborateurs

Suzanne Mondoux
Steve Brearton
Marcel Côté

Michael Burns, MBA, CA
John Tabone, MBA

Responsables de rubrique et conseillers techniques :

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

Éditrice Cairine M. Wilson, MBA

Responsable, ventes et marketing
Responsable des ventes publicitaires

Brian Loney 416-204-3235
brian.loney@cica.ca
Bruce Feaver 416-204-3254
bruce.feaver@cica.ca

Représentant publicitaire au Québec
Responsable, petites annonces

Serge Gamache 450-651-4257
sergegamache@videotron.ca
Darcey Romeo 416-204-3257
darcey.romeo@cica.ca

Coordonnateur de la publicité
Responsable du tirage

Michael Marks 416-204-3255
Annette DaRocha 416-204-3367

Conseil consultatif sur la rédaction de CAmagazine

Doug McPhie, FCA, président
Margaret Albanese, CA
Nancy Cheng, FCA

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

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

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

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

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

Courriel camagazine@cica.ca

lettres.camagazine@cica.ca

annonces.camagazine@cica.ca

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

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

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.

Une nouvelle donne

La mondialisation est peut-être une force bénéfique, mais elle entraîne aussi l'expansion planétaire de la profession

La mondialisation peut être une force bénéfique, selon Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie et ancien conseiller économique du président Bill Clinton. Il croit en effet qu'elle est «potentiellement capable d'enrichir chaque habitant de la planète, en particulier les pauvres».

La mondialisation, soit l'intégration croissante des économies nationales à l'économie mondiale, ne peut certes pas progresser sans le concours des comptables. Ces derniers font l'objet d'une demande croissante à l'échelle mondiale, à mesure que les activités économiques s'étendent outre-mer. Les comptables font donc partie de cette force bénéfique à laquelle fait référence M. Stiglitz.

Dans «La mondialisation tous azimuts» (p. 22), article vedette du présent numéro, John Lorinc analyse l'expansion de la profession comptable dans le monde.

L'auteur examine la croissance de la profession dans ces régions ainsi qu'en Afrique et au Moyen-Orient. Il souligne entre autres qu'on observe dans certains pays, comme au Kenya, une forte hausse de la demande pour des services d'audit juricomptable afin de combattre la fraude et le blanchiment d'argent, deux calamités qui drainent les richesses de nombreux pays en développement.

La juricomptabilité est par ailleurs au cœur de l'article «Élémentaire, mon cher Watson!» (p. 30). Dans ce texte passionnant, Roberta Staley dresse le portrait de Jennifer Fiddian-Green, dont la mission est de lutter contre le crime. On y découvre les compétences particulières qui permettent à cette juricomptable de coincer les criminels. Jennifer Fiddian-Green est d'ailleurs l'une des rares femmes (82 seulement au pays) à porter le titre de CA-EJC.

Que pensent les CA de la ville dans laquelle ils vivent et travaillent? Pourquoi y demeurent-ils? Qu'est-ce qui en fait le meilleur endroit pour le travail? Pour le découvrir, CAmagazine a mené un sondage en ligne et l'auteure Lorie Murdoch s'est entretenue avec des CA. Nous vous présentons les résultats de cette enquête dans «Villes coup de coeur» (p. 34).

Dans «Abus de confiance» (p. 60), Marcel Côté explique que la révolution des technologies de l'information permet à des entreprises de faire d'immenses profits en ajustant ne fût-ce qu'un seul paramètre de leur système informatique. Il indique que les abus scandaleux ainsi rendus possibles minent la confiance dans notre système d'entreprise privée.

Enfin, nos rubriques traitent ce mois-ci de fraude, de normalisation, de ressources humaines, de fiscalité et de certification.



Okey Chigbo, rédacteur en chef

avant-scène

6 BOÎTE AUX LETTRES

8 PERSONNALITÉS

Qu'ont en commun le soccer et la comptabilité? Selon Joe Fletcher, tous deux requièrent une bonne performance. Ce CA de l'Ontario, qui est aussi arbitre adjoint au sein de la FIFA, a arbitré aux Jeux olympiques de Londres l'été dernier. Il vise maintenant la Coupe du monde de 2014, au Brésil.

9 CHIFFRIER • AU BOULOT...

10 EN PIÈCES DÉTACHÉES

Réévaluation de la gestion des risques
• Souriez, vous êtes devant la caméra!
• Fuir l'incompétence • Tyrannie 101
• Augmentation des budgets salariaux

12 MOMENTS MARQUANTS • ENTRE GUILLEMETS • OBSERVATIONS

14 IL Y A 35 ANS • TOUT LE MONDE EN PARLE

chroniques

1 LE MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF

Une nouvelle donne

60 PERSPECTIVES

Abus de confiance



articles de fond

22 Mondialisation tous azimuts

Les grandes organisations comptables sont en pleine expansion, la demande monte en flèche et les étudiants affluent, particulièrement dans les pays en développement. **PAR JOHN LORINC**

30 Élémentaire, mon cher Watson!

Chaque année, près d'un million de fraudes sont commises au Canada et des milliards de dollars sont blanchis. Jennifer Fiddian-Green et son équipe sont aux premières lignes de la guerre contre la fraude financière. **PAR ROBERTA STALEY**

34 Villes coup de cœur

Vous avez la chance, comme CA, de pouvoir faire carrière presque n'importe où au Canada. Qu'est-ce qui fait le charme de la ville que vous avez choisie? **PAR LORIE MURDOCH**

VOITURE DE RÊVE. OFFRE DE RÊVE.

— OFFRE EXCLUSIVE À L'ICCA —



Genesis 5.0L R-Spec à injection directe montré

Profitez des avantages de notre offre spéciale exclusive avec l'ICCA et économisez jusqu'à 4 800 \$ par véhicule après taxes, et épargnez encore plus en profitant également de nos rabais actuels du fabricant. Pour les détails visitez: HyundaiCanada.com/offreicca

LE MODÈLE GENESIS 5.0L R-SPEC 2012 À INJECTION DIRECTE COMPREND :



Le moteur V8 Tau génère une puissance de 429 chevaux*.



Système de navigation avec écran de 8 po et caméra de recul.



Système ambiophonique Logic 7 Lexicon® avec 17 haut-parleurs.

GARANTIE
5 ANS
100 000 KM
GARANTEE GLOBALE LIMITEE**

5 ans/100 000 km – Garantie globale limitée
5 ans/100 000 km – Groupe motopropulseur
5 ans/100 000 km – Garantie sur les émissions

GENESIS

HyundaiCanada.com/offreicca

MC Les noms, logos, noms de produits, noms des caractéristiques, images et slogans Hyundai sont des marques de commerce appartenant à Hyundai Auto Canada Corp. ♦ Prix du modèle montré n'inclut pas les économies de l'offre spéciale exclusive à l'ICCA (Genesis 2012 5.0L R-Spec) : 55 259 \$. Le prix du modèle montré comprend les frais de livraison et de destination de 1 760 \$, frais d'immatriculation, PPSA et toutes les taxes applicables en sus. Les frais de livraison et de destination comprennent les frais de transport et de préparation, d'administration du concessionnaire et un plein de carburant. ** Les membres de l'ICCA recevront l'offre spéciale exclusive sur les berlines Genesis 2012, Equus 2012 et Veracruz 2012 neufs qui leur donnera jusqu'à 4 800 \$ d'économie. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA doit être déduite après les taxes. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA peut être combinée à toute autre offre de rabais actuel offerts sur les véhicules sélectionnés (mentionné ci-haut) au moment de l'achat. L'offre spéciale exclusive à l'ICCA est offerte aux membres actuels en règles et à un membre de sa famille immédiate ayant atteint l'âge de la majorité et qui réside à la même adresse. Aucun échange de véhicule requis. Visitez HyundaiCanada.com/offreicca pour les détails. *** Offres valides pour une durée limitée et sous réserve de changement ou d'annulation sans préavis. Détails chez votre concessionnaire. Les stocks sont limités. Le concessionnaire pourrait devoir commander le véhicule. ** La garantie globale limitée de Hyundai couvre la plupart des pièces du véhicule contre les défauts de fabrication sous réserve du respect des conditions normales d'utilisation et d'entretien. * Puissance avec essence super.

rubriques

40 Fraude

Les enquêteurs doivent se méfier des manœuvres habiles de manipulation du fraudeur psychopathe. **Par David Malamed**

43 Normalisation

L'automatisation de l'audit des PME implique avantages et embûches, mais la solution est profitable à long terme.

Par Phil Cowperthwaite

46 Ressources humaines

Vous avez le trac à l'idée de faire du réseautage? Voici des solutions qui vous ouvriront des portes. **Par Sandra Oliver**

48 Fiscalité

Quand vient le temps de faire rectifier une erreur aux fâcheuses conséquences fiscales, c'est l'intention des parties qui prime. **Par Timothy Fitzsimmons et Jules Lewy**

51 Certification

La gestion de projet est une discipline bien différente de la gestion courante; elle s'appuie sur sept facteurs de succès.

Par Jean-Sébastien Mercier et Paul Brousseau

actualités

16 NOUVELLES DE LA PROFESSION

20 LA NORMALISATION EN BREF

répertoire

55 SERVICES PROFESSIONNELS

56 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

57 PETITES ANNONCES

Le mot de la fin

58 US ET COUTUMES

58 QUE SONT-ILS DEVENUS?

59 DANS MON BUREAU...



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

DONNEZ NOTRE NOUVEAU NUMÉRO À VOS CLIENTS.



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

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

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

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





Boîte aux lettres

ENCORE PLUS DE TRUCS!

J'ai vraiment apprécié l'article «Trucs et astuces de voyage» (numéro d'août) de Deena Waisberg. L'information et les conseils qu'il contient sont solides, s'appuient sur des faits et sont corroborés par ma propre expérience. Cela dit, je voudrais partager d'autres conseils qui ont fait leurs preuves.

- *Toujours s'assurer que son passeport est valide pour encore au moins six mois.* De nombreux pays exigent que le passeport soit valide au-delà de la date prévue du retour.

- *Si possible, éviter de réserver le dernier vol de la journée.* Lorsqu'une compagnie aérienne annule un vol, les passagers sont généralement mis sur le vol suivant. S'il s'agit du dernier vol de la journée, il faut alors attendre jusqu'au lendemain pour prendre le prochain vol disponible.

- *Consulter le site Web du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.* Ce site mentionné dans l'article permet de vérifier les exigences en matière de visa et contient de l'information pertinente sur la santé et la sécurité dans divers pays.

- *Toujours s'assurer que la durée du voyage n'excède pas la période couverte par l'assurance voyage (qui est souvent de 10, 14 ou 30 jours).* Il n'est pas rare qu'un voyage d'affaires se prolonge à la demande d'un client ou, dans certains cas, à des fins personnelles une fois le travail terminé. Dans le pire des cas, si la durée du voyage s'étend au-delà de la période couverte et qu'une urgence médicale survient, l'assureur pourrait refuser de rembourser les frais médicaux. Il est bien sûr possible de prolonger la période couverte, mais cela devrait être fait avant la fin de cette même période.

Brad Davies

Virtually There Consulting and Travel

Vancouver

LE FRAUDEUR TYPE

J'ai lu avec intérêt l'article «La fraude au féminin» (numéro d'août). David Malamed y indique que le fraudeur type est, entre autres, un homme de 35 ans ou plus qui

occupe un poste de cadre. J'aurais bien aimé connaître la source de l'auteur puisque j'ai moi-même écrit un livre intitulé *Certification et contrôle interne des risques* (publié en 2011 chez Fides éducation) dans lequel je traite abondamment de la fraude et des solutions pour la contrer.

Or, dans ce livre, j'indique que, selon une étude récente de KPMG (*Portrait du fraudeur canadien*, publié en 2009), le fraudeur type serait plutôt âgé de 30 à 49 ans et n'occuperait pas un poste de cadre.

**Paul Gauthier, CPA, CA
Saint-Mathias (Québec)**

Réponse de David Malamed :

En fait, nous avons tous deux raison! Mes sources sont l'étude *Who is the Typical Fraudster?*, menée en 2011 dans 69 pays par des cabinets membres de KPMG, et l'étude *Profile of a Fraudster Survey*, menée en 2007 en Europe, en Afrique du Sud et au Moyen-Orient (le nombre de pays n'était pas précisé), par KPMG également.

Dans ces deux études, KPMG décrit le fraudeur type comme étant un homme d'environ 35 ans ou plus qui occupe un poste de cadre dans une société où il est un employé de confiance depuis plusieurs années.

L'étude de 2009 à laquelle vous faites référence, *Portrait du fraudeur canadien*, avait également été menée par KPMG, mais auprès de dirigeants de grandes sociétés canadiennes et elle portait uniquement sur les fraudeurs canadiens.

Chers lecteurs, n'hésitez pas à m'écrire à *CAmagazine* et à me dire ce que vous aimez ou n'aimez pas et quels sont les sujets sur lesquels vous aimeriez en lire davantage!

JIM CARROLL NOUS MANQUE

Jim Carroll ne pourrait-il pas continuer à nous stimuler l'esprit d'une quelconque façon? Sa contribution pourrait prendre une forme autre que celle de la chronique «Virtualités», comme une webémission annuelle, une revue trimestrielle des tendances sectorielles, des séances de remue-ménages ou un laboratoire d'idées.

Dans le cadre inusité de son travail, M. Carroll rencontre beaucoup de dirigeants dans une vaste gamme de secteurs, et il est appelé à voyager dans divers pays. Notre profession a besoin d'être stimulée et d'avoir régulièrement accès à un pareil savoir, provenant de nombreuses sources.

Nous sommes des comptables, mais nous sommes avant tout des gens d'affaires et, pour bien remplir ces rôles, il faut une bonne vision d'ensemble et une solide compréhension des facteurs de succès actuels et futurs. Il faudrait peut-être repenser à la valeur de la contribution unique de Jim Carroll sur notre façon de voir les choses.

M. Smith, CA

Toronto (Ontario)

Réponse de la rédaction :

Nous apprécions grandement la contribution apportée par Jim Carroll au fil des ans. Nous tiendrons compte de vos suggestions tandis que le magazine continuera d'évoluer pour répondre aux attentes des lecteurs.

RÉTABLISSONS LES FAITS

Il est regrettable qu'on ait laissé Jim Carroll écrire que la chronique «Virtualités» a débuté il y a 11 ans, car ce n'est pas vrai.

M. Carroll a hérité de la chronique que Gerald Trites et moi-même avions créée en 1997 (et peut-être même avant), si je ne m'abuse. Il aurait fallu le mentionner.

**Donald E. Sheehy, CA•CISA, CRISC, CIPP/C
Toronto**

Réponse de la rédaction :

Nous sommes désolés et nous vous prions de nous excuser pour cette erreur.

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

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

Chez BDO, notre engagement est de servir nos clients en toute transparence et leur offrir des conseils pratiques qui tiennent compte de leurs priorités et de leurs ambitions.

QUAND ÇA SE COMPLIQUE, NOS CONSEILS VOUS PERMETTENT D'Y VOIR CLAIR.

Nos 90 ans d'expérience nous ont appris que la meilleure façon de contribuer au succès de votre entreprise est de vous guider dans la bonne direction, sans passer par quatre chemins.

BDO. AU-DELÀ DE VOS ATTENTES.



Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils

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

L'arbitre

Arbitrer aux Jeux olympiques de Londres représente le sommet de la carrière de la plupart des arbitres. Mais pour le CA Joe Fletcher, qui arbitre des compétitions de soccer de haut niveau depuis qu'il a été nommé arbitre adjoint au sein de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) en 2007, les Jeux de Londres n'étaient qu'un tremplin vers son objectif ultime : être arbitre à la Coupe du Monde de 2014, au Brésil.

Il y avait 16 groupes d'arbitres de soccer masculins aux Jeux de Londres. M. Fletcher et son équipe ont arbitré deux matches : le premier opposait le Japon et l'Espagne dans le cadre d'un tournoi à la ronde, alors que le second était un duel Japon-Égypte en quart de finale qui a eu lieu dans le légendaire stade Old Trafford à Manchester. Les deux matches se sont déroulés sans controverse, ce à quoi aspirent la plupart des arbitres et ce qui pourrait augmenter les chances de M. Fletcher d'aller au Brésil. «Mais il y a encore loin de la coupe aux lèvres», reconnaît le CA de 36 ans, gestionnaire chez Wormald Masse Keen Lopinski à St. Catharines (Ontario). Il y a plus de 50 équipes d'arbitres qui se disputent les places de la Coupe du Monde.

M. Fletcher a fait beaucoup de chemin depuis qu'il arbitrait pour la ligue de soccer locale de Niagara Falls (Ontario). «Certains adolescents sont camelots, moi j'arbitrais», précise celui qui arbitre maintenant des compétitions de haut niveau, dont la finale de la Coupe du Monde U-20 de la FIFA tenue en Colombie l'an dernier. Cette compétition constitue le deuxième plus grand tournoi international de soccer. Joe Fletcher arbitre de 20 à 25 matches par année, certains pour la FIFA, d'autres pour la Major League Soccer dans l'ensemble de l'Amérique du Nord. Il s'estime chanceux d'avoir le soutien de sa famille (une femme et deux jeunes garçons), de son employeur et de ses clients. «Heureusement, je peux m'occuper de mes clients virtuelle-



Arbitre de soccer aux Jeux olympiques de Londres, Joe Fletcher vise maintenant la Coupe du monde en 2014.

ment lorsque j'arbitre au loin», indique-t-il.

M. Fletcher voit des similarités entre son travail d'arbitre et celui de CA : après tout, les deux requièrent un niveau élevé de crédibilité professionnelle. «Qu'il s'agisse de faire bonne figure auprès de mes clients ou de prendre les bonnes décisions sur le terrain, la pression est semblable. Et c'est bien là ce qui me plaît; j'aime cette pression!» John Shoosmith

Cheminement

- 2001** obtient le titre de CA (Ontario)
- 2011** devient le deuxième arbitre canadien masculin à arbitrer une finale sanctionnée par la FIFA
- 2012** arbitre aux Jeux olympiques de Londres

JOE FLETCHER/KLIMPIX

#Chiffrier

Le nouveau patron La nomination de Marissa Mayer, âgée de 37 ans, à titre de chef de la direction de Yahoo a relancé le débat sur la manière dont les entreprises choisissent leurs dirigeants.

1 Nombre de jours pendant lesquels Bill Johnson a été chef de la direction de Duke Energy. Il aurait été licencié 20 minutes après sa nomination en juillet dernier. L'entente de «retraite» lui aurait rapporté 44 millions \$US.

20 Nombre de femmes chefs de la direction d'entreprises qui font partie du palmarès *Fortune 500*. Selon une étude réalisée en 2007, lorsqu'une femme est embauchée comme chef de la direction, les actions de l'entreprise peuvent perdre jusqu'à 3 % de leur valeur.

39 Pourcentage de moyennes et de grandes entreprises américaines et canadiennes qui affirment n'avoir «aucun» candidat interne sérieux pour remplacer leur chef de la direction, selon un sondage de 2010. Des études montrent pourtant que les entreprises qui choisissent un successeur à l'interne performant mieux financièrement.



46 Pourcentage d'entreprises qui ne font aucune planification de la relève, selon un sondage de 2011 de l'Université Stanford. Un autre sondage, mené en 2010, révèle que la plupart des conseils d'administration consacrent en général deux heures par an à planifier la relève.

40 Pourcentage des nouveaux chefs de la direction en poste pour 18 mois ou moins.

300 Coût en millions \$ du licenciement de chefs de la direction de grandes entreprises, selon une étude universitaire de 2010. La facture comprend notamment l'indemnité de départ, le remplacement d'autres hauts dirigeants et

les coûts de recrutement d'un nouveau chef de la direction.

355 Nombre de chefs de la direction qui ont été remplacés en 2011 dans les 2500 plus grandes entreprises du monde.

Steve Brearton

Au boulot...

COMMENT RÉAGIR LORSQU'UNE PERSONNE S'ATTRIBUE LE MÉRITE DE VOTRE TRAVAIL?

par Lisa van de Geyn

SCÉNARIO

Le cabinet de marketing où travaillait Dave Singh* planifiait une présentation qui exigeait beaucoup de travail et de temps et qui visait à recruter un client très convoité. M. Singh et un de ses collègues étaient responsables du travail : collecte de données, calculs, présentation à la haute direction et au client potentiel. Il a essayé de séparer le travail équitablement entre lui et son collègue. Mais lorsque M. Singh a vu que ce dernier ne respectait pas les échéances et ne faisait pas les efforts requis, il a pris les rênes et a fait pratiquement tout le travail.

DÉVELOPPEMENT

La présentation a impressionné la direction et le client. Au moment des félicitations, le collègue de M. Singh s'est avancé et a accepté les éloges pour le travail qu'il n'avait pas fait. «Il a agi comme s'il avait tout fait et il s'est attribué tout le mérite», déplore M. Singh, qui ne l'a pourtant pas contredit et n'a pas dit à ses patrons ce qui s'était passé.

*Nom fictif

EXPERTISE

Le fait que le piètre rendement d'un employé passe inaperçu est aujourd'hui une réalité du marché du travail. «Il s'agit d'une situation courante en milieu de travail», souligne Yvonne Thompson, présidente de Change Innovators Inc., cabinet de services-conseils en ressources humaines situé à Winnipeg. «Si vous pouvez parler franchement à votre patron, expliquez-lui quel a été votre rôle dans le projet, conseillez-le. Parlez seulement de vous, de votre travail et de votre engagement. Ne soyez pas émotif et tenez-vous-en aux faits.»

Par ailleurs, si votre patron n'apprécie pas le franc-parler, il est peut-être préférable de garder le silence. M^{me} Thompson recommande ce qui suit : la prochaine fois qu'on vous demandera de travailler avec une personne qui s'attribue le mérite à tort, séparez bien les responsabilités, établissez clairement les rôles et préparez une entente pour l'équipe de façon à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.



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

En pièces détachées

Nouvelles brèves + tendances

Par Tamar Satov

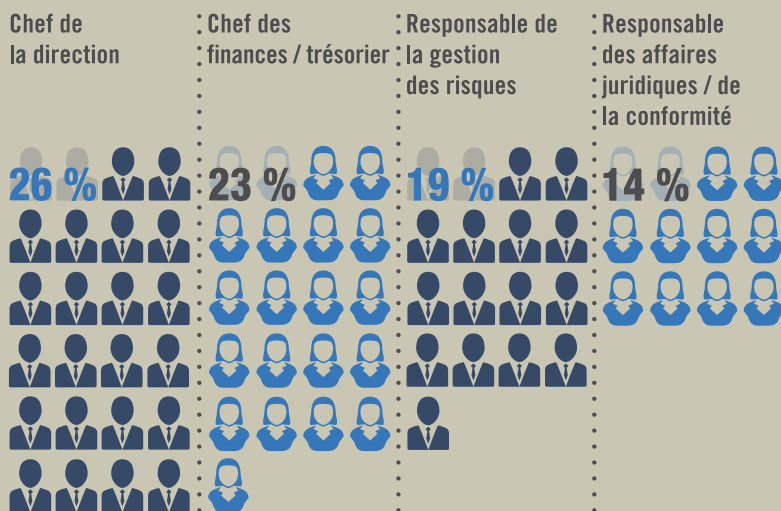


Réévaluation des risques

Un sondage mené en 2012 par Deloitte auprès de dirigeants américains révèle que 91 % des organisations prévoient revoir leur approche en matière de gestion des risques au cours des trois prochaines années. L'une des récentes tendances importantes est la prise en charge, par la haute direction, de la surveillance de la gestion des risques.

par Steve Brearton

Responsabilité première de l'ensemble du processus de gestion des risques de l'organisation



Moins du quart

Moins de 25 % des organisations effectuent une surveillance continue des risques, selon les répondants.

Source : Deloitte, 2012

Souriez, vous êtes devant la caméra!

Un sondage américain d'OfficeTeam réalisé auprès de plus de 500 responsables des ressources humaines révèle que pour 63 % des répondants, leur entreprise fait souvent des entrevues d'emploi par vidéoconférence, et 13 % s'attendent à ce que leur organisation utilise cette méthode plus fréquemment. Voici les conseils d'OfficeTeam aux chercheurs d'emploi :

Testez la technologie. Si votre ordinateur est sujet à problèmes, assurez-vous d'avoir un ordinateur de secours à portée de la main.

Choisissez le bon endroit. Portez attention à l'arrière-plan comme des fenêtres qui peuvent créer un contre-jour, et aux bruits ambiants, comme un chien qui aboie.

Soignez votre tenue. Ne tenez pas pour acquis qu'on ne verra que le haut de votre corps et évitez les motifs voyants qui ne passent pas bien à la caméra.

Soyez sûr de vous. Regardez la caméra de façon à vous adresser directement à l'employeur. Souriez et tenez-vous droit.

Soyez audible. Parlez dans le microphone.

TYRANNIE 101

Selon un sondage du recruteur américain CareerBuilder, être faussement accusé d'une erreur est l'une des intimidations les plus courantes au travail. Plus de quatre travailleurs victimes d'intimidation sur dix disent qu'on les tient à tort responsables, 39 %, qu'on les ignore; 36 %, qu'ils sont victimes du «deux poids deux mesures» et 33 %, qu'ils se font constamment critiquer.

FUIR L'INCOMPÉTENT

Un sondage du cabinet Right Management révèle que les dirigeants inaptes sont ce que les travailleurs souhaitent le plus éviter dans leur prochain emploi. Avoir à composer avec des dirigeants incompetents est la hantise de 51 % des 559 Nord-Américains sondés, loin devant un cadre de travail rigide (22 %), un haut niveau de stress (16 %) ou une faible rémunération (7 %).

SALAIRES DE FIDÉLISATION

Selon un sondage de Mercer, le salaire de base du Canadien moyen augmentera de 3,2 % en 2013, tout comme l'augmentation salariale moyenne de 2012. Les employés les plus performants peuvent toutefois s'attendre à une hausse plus élevée puisque les entreprises s'efforcent de concilier budget salarial et fidélisation des employés qui sont particulièrement talentueux.

BAIBA BLACK
SETH



Concours d'automne Retour au boulot du Programme d'économies CA



economiesmembres.ca



Abonnez-vous au bulletin électronique Programme d'économies CA et aux Avis de rabais spéciaux pour courir la chance de gagner l'un des superbes prix suivants!

- **Deux billets aller-retour** de Porter Airlines (valeur de 2 500 \$)
- **Le logiciel ProFile de Base (version fédérale)** de Intuit (valeur de 1 680 \$)
- **Un ordinateur portable ThinkPad Edge E430** de Lenovo (valeur de 639 \$)
- **Un ensemble de plateau à clavier ajustable de luxe** de Grand & Toy (valeur de 580 \$)
- **Un abonnement au programme ConseillersPro** de Intuit (valeur de 400 \$)
- **Dix ouvrages d'affaires à succès et nouvelles publications** de Wiley (valeur de 190 \$)
- **Un des trois permis de stationnement** de Park'N Fly (valeur de 130 \$ chacun)

Vous avez jusqu'au 30 novembre 2012 pour participer.

Visitez le site www.economiesmembres.ca et abonnez-vous au bulletin électronique Programme d'économies CA et aux Avis de rabais spéciaux*. Le Programme d'économies CA vous donne accès à de nombreux rabais et avantages intéressants.

Le tirage aura lieu le 3 décembre 2012.

*Les comptables agréés qui sont déjà abonnés au bulletin électronique Programme d'économies CA et aux Avis de rabais spéciaux participeront automatiquement au tirage. Pour connaître tous les règlements du concours, écrivez à membersavings@cica.ca.

Commandité par





MOMENTS MARQUANTS

Ma nuit à Dieppe, le 18 août 1942

Lcol (retr.) David Hart, FCA,
Vétéran de la Seconde Guerre mondiale

Propos recueillis par Deena Waisberg

«À titre de sergent assigné aux communications pour la 4^e brigade d'infanterie, j'étais sur la barge de débarquement des chars d'assaut et je m'occupais de la radio sans fil. Nous avions prévu sortir à 23 h, mais la bataille était si terrible que le poste de commandement a décidé de sortir les embarcations à 22 h. J'ai transmis le message aux bataillons du Essex Scottish Regiment et du Royal Hamilton Light Infantry. Puis, j'ai entendu le navire principal essayer en vain de communiquer avec le South Saskatchewan Regiment et le Queen's Own Cameron Highlanders of Canada. Je savais que ma radio avait une fréquence qui me permettrait de joindre ces deux régiments. J'ai demandé la permission de changer de fréquence. En 30 secondes, j'avais donné l'ordre aux deux régiments de sortir et j'étais revenu en ondes.

«Nous étions au milieu de tirs nourris et nous n'avions plus de moteur ni de gouvernail. Chaque fois que les Allemands voyaient notre navire osciller, nous étions la cible de mitrailleuses et d'obus. Je m'attendais à être blessé ou fait prisonnier. Heureusement, deux embarcations de la marine se sont placées de chaque côté de notre barge et nous ont remorqués jusqu'en Angleterre. Je suis revenu à la base vers une heure du matin, et le poste de commandement m'a informé qu'en envoyant ce message, j'avais aidé à sauver plus de 100 vies. Quelle sensation! Quelques mois plus tard, mon capitaine m'a dit : «Sergent Hart, vous allez au Palais de Buckingham. On vous a décerné la Médaille militaire de la bravoure, et c'est le roi qui vous la remettra. Un moment extraordinaire pour moi.»

«Nous étions au milieu de tirs nourris et nous n'avions plus de moteur ni de gouvernail. Chaque fois que les Allemands voyaient notre navire osciller, nous étions la cible de mitrailleuses et d'obus. Je m'attendais à être blessé ou fait prisonnier. Heureusement, deux embarcations de la marine se sont placées de chaque côté de notre barge et nous ont remorqués jusqu'en Angleterre. Je suis revenu à la base vers une heure du matin, et le poste de commandement m'a informé qu'en envoyant ce message, j'avais aidé à sauver plus de 100 vies. Quelle sensation! Quelques mois plus tard, mon capitaine m'a dit : «Sergent Hart, vous allez au Palais de Buckingham. On vous a décerné la Médaille militaire de la bravoure, et c'est le roi qui vous la remettra. Un moment extraordinaire pour moi.»

ENTRE GUILLEMETS

Notre régime fiscal est-il désuet?

«Une réforme en profondeur de la fiscalité canadienne semble avoir lieu une fois par génération, et la “date de péremption” de notre régime fiscal actuel est largement dépassée. Celui-ci s'est éloigné des principes de base que sont l'efficacité, la neutralité et la transparence... et il entraîne des coûts additionnels pour les entreprises et les particuliers.»

Glen Hodgson, économiste au Conference Board du Canada, qui demandait plus tôt cette année une réforme de la fiscalité des entreprises et des particuliers.

Observations

LES ENTREPRISES SE MÉFIENT DES MÉDIAS SOCIAUX

Selon une étude menée par Deloitte/Forbes Insights auprès de dirigeants américains, les médias sociaux sont maintenant vus comme l'une des principales sources de risques pour les entreprises.

Plus du quart (27 %) des répondants considèrent que les médias sociaux constitueront l'une des principales sources de risques au cours des trois prochaines années, à égalité avec les risques financiers (voir tableau ci-contre).

Le rapport indique que les médias sociaux peuvent amplifier la menace que font planer les autres risques, dont le risque d'atteinte à la réputation. Comme le signale un répondant, «il est important de savoir ce que l'on dit de votre entreprise et de vos collègues. L'impact des tendances technologiques et la gestion des données joueront un rôle clé à cet égard.»

La majorité des dirigeants sondés s'attendent à une plus grande volatilité des risques au cours des trois prochaines années, les risques financiers, stratégiques et opérationnels étant considérés comme les plus susceptibles de devenir plus volatiles.

Principales sources du risque d'entreprise



Source : Étude Deloitte/Forbes Insights, 2012

Si l'étude montre que la responsabilité ultime des risques incombe aux hauts dirigeants, à commencer par le chef de la direction ainsi que le chef des finances, les coûts et les contraintes budgétaires constituent encore des entraves à une gestion plus efficace du risque.

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

YOUR FIRST STEP

to expanding your accounting firm

TaxAssist Accountants, a successful UK network, are expanding internationally and looking for Chartered Accountants who wish to grow their own firm using our proven model.

To be a successful applicant for Master Rights in your area, you will be recruiting, training, administering and supporting a network of accounting firms within your exclusive, allocated territory.

You will bring with you the Tax and Accounting experience and we will bring the brand, systems, training and support to allow you to develop a network of 30-40 accounting firms within your territory.

If you have the desire to stand out from the crowd with a fresh approach to accounting then we would like to hear from you.

To learn more about this opportunity, please visit us online or contact Karl Sandall, CEO or David Paulson on 0044 1603 447402 or 0044 780 3245 824. Alternatively email karl.sandall@taxassist.co.uk



www.taxassist.net/canada

 **TaxAssist Accountants**
The Accounting and Tax Service for Small Business

35

IL Y A 35 ANS

Extraits compilés par Steve Brearton

Extraits du numéro
de novembre 1977 de *CAmagazine*

Bon débarras

«La disparition du poste de secrétaire est la meilleure chose qui pouvait arriver aux femmes dans le monde des affaires. Toute femme qui a postulé un emploi après l'université, pleine d'enthousiasme et persuadée (comme je l'étais) qu'elle avait beaucoup à offrir à une entreprise, qui s'est fait demander (comme à moi) sa vitesse de frappe [...], ne peut que se réjouir de la disparition de ce ghetto professionnel insatisfaisant et sans avenir.»

Lynn McFadgen, responsable des affaires et du marketing à la Canadian Theatre Review, dans une lettre en réponse à l'éditorial du numéro d'août, «La dernière génération des Vendredis».

La formule des Bermudes : Congrès annuel de l'ICCA de 1977

«Le Canada doit tenir compte de la réalité économique. Si nous sommes honnêtes envers nous-mêmes, nous devons reconnaître que nous sommes de moins en moins compétitifs à l'international, tant en ce qui concerne les coûts que la productivité. Nous devons composer avec une vulnérabilité accrue en matière d'énergie... et des risques d'augmentation du chômage... Les dépenses publiques ne



sont toujours pas maîtrisées... et l'inflation n'est pas vaincue. Nous aurons besoin de trois à cinq ans pour rétablir notre position sur la scène internationale, si nous nous y mettons immédiatement.»

Extrait de l'allocation de l'ancien ministre des Finances John Turner, lors de la plénière de l'ICCA aux Bermudes.

Davantage de temps libre

«Ils ont travaillé longtemps pour y avoir droit, mais finalement près de 160 000 Canadiens sont devenus admissibles aux vacances payées de six semaines en 1976. [...] Ils devaient avoir été au service du même employeur durant 25 ans ou plus. Environ 18 % des trois millions de salariés, employés de bureau ou autres, ont droit à de telles vacances. Les usines de pneus, les brasseries et les entreprises ferroviaires sont les employeurs les plus susceptibles d'offrir des vacances de longue durée.»

Sondage réalisé en 1977 par le ministère fédéral du Travail.

Tout le monde en parle



GLENN HOLMES, CA
CHEF DE LA DIRECTION,
NSGOLD CORPORATION

PROFIL DE L'ENTREPRISE : La société d'exploitation minière NSGold Corporation a été créée en 2010. Elle a pour objectif principal de trouver de l'or en Nouvelle-Écosse. Elle y explore six sites, le principal étant situé à Mooseland, où on a découvert de l'or pour la première fois dans la province en 1858. L'entreprise compte des permanents et un conseil d'administration, et elle engage des travailleurs saisonniers au besoin. Ses actions sont cotées à la Bourse de croissance TSX.

POURQUOI ON L'AIME : Même si le prix des métaux précieux a chuté au cours des dernières années, le cours de l'or et de l'argent demeure élevé. Une diminution du nombre de décou-

vertes importantes dans le monde fait que les réserves d'or baissent et que l'augmentation des prix se poursuit. Cette situation permet aux jeunes sociétés aurifères comme NSGold de réaliser la prochaine importante découverte. Le Canada possède le plus grand nombre de sociétés minières au monde et au moins une dizaine font de l'exploration aurifère en Nouvelle-Écosse.

ORIGINALITÉ : Même si ses activités se déroulent essentiellement en Nouvelle-Écosse, NSGold cherche d'autres gisements par des acquisitions dans des territoires américains et mexicains ouverts à l'exploitation minière. En 2011, elle a créé la filiale NSX Silver, axée sur l'exploitation argentifère au Mexique.

IL A DIT : «Nous pensons que la Nouvelle-Écosse connaîtra de nouveau un essor dans le secteur aurifère. Nous voulons y prendre part pour que l'exploitation aurifère devienne un moteur économique important de la province.» Rosalind Stefanac



Trouvailles par Alan Vintar

Victorinox Swiss Army

En 1884, en Suisse, Karl Elsener décida de créer un couteau de poche assez solide pour l'armée. Objet emblématique, le couteau suisse était né. Transportons-nous à l'automne 2012 : l'entreprise créée par Karl Elsener est sur le point de lancer un nouveau couteau, le Victorinox Slim Signature. Qu'a-t-il de spécial? Aux accessoires traditionnels (ciseaux, stylo rétractable, lime à ongles et tournevis) s'ajoute une clé USB de quatre ou de huit gigaoctets. Détachable, la clé peut donc être remplacée par une autre de plus grande mémoire si besoin est.

Solide, résistant aux chocs et à l'eau, le Slim Signature est conçu pour durer. À l'instar de tous les couteaux suisses Victorinox, le dernier-né est assorti d'une garantie à vie contre les défauts matériels et les vices de fabrication.

À partir de :

Prix de détail au Canada : 4 Go – 48 \$; 8 Go – 55 \$.

<http://www.swissarmy.com>



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

© 2011 Robert Half. 0310-9005

«L'union fait la force» : campagne et microsite à l'appui du recrutement d'automne

Une nouvelle campagne de promotion et d'information a été lancée à l'intention des membres, des candidats inscrits et de ceux qui envisagent une carrière en comptabilité ou en affaires. L'objectif est de les sensibiliser aux avantages de l'unification de la profession comptable sous la bannière du titre de CPA.

Synchronisée avec les efforts de recrutement automnal des provinces, la campagne s'appuie notamment sur un microsite qui présente les plus récentes informations sur le programme d'agrément CPA ainsi que les modalités et le calendrier d'introduction du nouveau programme dans tout le Canada.

Intitulée «Unis», la campagne fait la promotion de la vision de la profession de CPA, à savoir incarner le titre comptable canadien par excellence, reconnu internationalement comme une référence en affaires, qui protège et sert au mieux l'intérêt public.

La campagne CPA-UNIS :

- annonce que les professionnels CPA seront porteurs des valeurs communes, des compétences diversifiées, des talents exceptionnels, de la polyvalence reconnue en gestion et de la pensée créatrice issus de ce que les organisations comptables canadiennes actuelles, soit celles des CA, des CMA et des CGA, ont de meilleur à offrir;
- démontre comment la force et l'envergure de la nouvelle profession se fondent sur les titres respectés des organisations d'origine et lancent le message fort et positif que le titre de CPA et l'unification serviront l'intérêt de nos membres, et ceux du monde des affaires et du public canadiens;
- signale que la majorité des organismes comptables canadiens (27 en tout) travaillent ensemble à réaliser la vision d'une profession unie sous la bannière CPA.

La campagne prévoit divers outils promotionnels à l'usage des organisations nationales et provinciales participant au processus d'unification. Des bannières, des cartes postales, des affiches et des brochures invitent les membres, les candidats et ceux qui envisagent une carrière en comptabilité ou en affaires à visiter le microsite CPA-UNIS pour en apprendre davantage. Pour savoir pourquoi nous disons que «L'union fait la force», allez à www.cpa-unis.ca.



Gérez votre marque personnelle

Sur les marchés d'aujourd'hui, où la concurrence est **féroce**, la clé de la réussite professionnelle tient parfois à l'établissement d'une marque personnelle forte.

Un nouvel ouvrage, *La marque personnelle, facteur de réussite*, propose un processus en huit étapes, étoffé de cas réels, d'exemples et de feuilles de travail qui vous aideront à établir votre marque personnelle et à mettre en valeur vos compétences et votre expertise sur le marché.

«Les CA attendaient ce genre de ressource professionnelle, fort utile», explique Cairine Wilson, vice-présidente, Services aux membres à l'ICCA. «Dans les organisations axées sur les résultats, il est essentiel de se démarquer. Les CA et les autres professionnels ont besoin de moyens innovateurs et stratégiques pour être reconnus et faire progresser leur carrière.» Selon l'auteure, Karen Wensley, anciennement associée et responsable nationale des ressources humaines chez Ernst & Young, chacun doit soigner sa marque personnelle. «La marque en dit long sur une personne et sur la valeur réelle qu'elle peut apporter à une organisation, souligne-t-elle. Il faut donc investir dans sa marque pour réussir.» L'ouvrage *La marque personnelle, facteur de réussite* est publié par



L'auteure Karen Wensley, lors du lancement de son livre intitulé *La marque personnelle, facteur de réussite*.

l'ICCA, en collaboration avec Ernst & Young et ce, dans les deux langues officielles.

Pour obtenir plus d'informations et pour commander un exemplaire, allez à www.boutiqueca.ca/marquepersonnelle.

VOUS COMPTEZ ACHETER, VENDRE OU FUSIONNER?

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

Pour en savoir plus, visitez
www.jonctioncabinetsca.com

Jonction cabinets CA

CA L'Institut Canadien
des Comptables Agréés

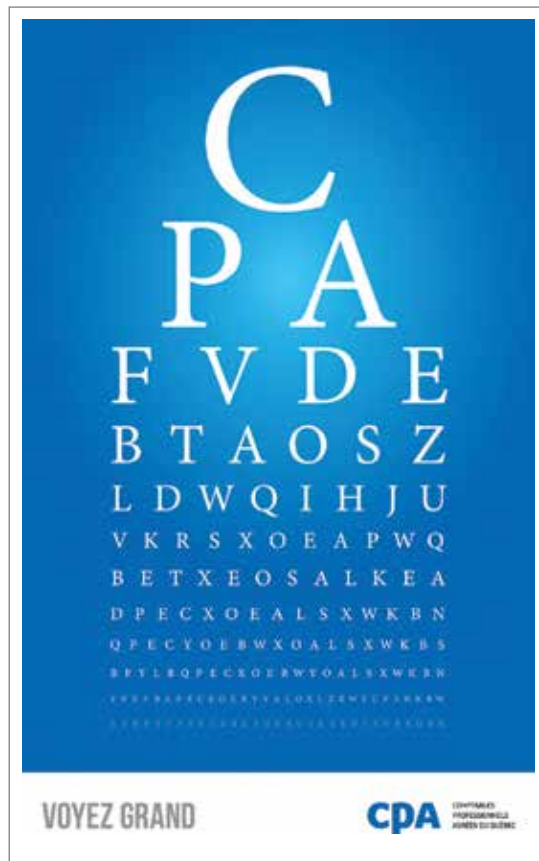
Les CPA du Québec lancent leur première campagne publicitaire

«À compter du 1^{er} octobre, la toute première campagne publicitaire de l'Ordre des CPA déferlera sur le Québec», a annoncé Lyne Lortie, vice-présidente, Affaires publiques et communications, Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

La campagne provinciale vise à faire reconnaître la nouvelle marque CPA, à influencer sur la façon dont le public perçoit la profession comptable et à faire en sorte que la profession de CPA se distingue des autres. «Dans le contexte de l'unification de la profession comptable, il était crucial de nous positionner sans tarder sur les marchés des gens d'affaires et des étudiants, a ajouté M^{me} Lortie. Nous sommes persuadés que cette première campagne nous aidera à atteindre ces objectifs.»

Des annonces très visibles sont installées dans les stations de métro de Montréal et les aubus, dans des aires extérieures ainsi que sur les campus. Cette première vague de publicité sera suivie d'une deuxième, prévue pour février 2013.

Pour de plus amples renseignements sur les initiatives de l'Ordre des CPA du Québec, allez à cpa-quebec.com ou suivez l'Ordre sur les réseaux sociaux.



L'an 1 des IFRS : les acquis du secteur minier canadien

L'adoption des IFRS a posé des défis particuliers à l'industrie minière canadienne et plongé certaines entreprises dans l'incertitude quant à l'interprétation et à l'application des nouvelles normes. De plus, on s'inquiète de la disparité des pratiques sectorielles.

En décembre prochain, les participants au Colloque de l'ICCA sur l'information financière dans le secteur minier pourront obtenir de l'information de première main sur la réflexion qui sous-tend l'élaboration de ces normes, et s'entretenir des difficultés et des enjeux liés à leur mise en œuvre avec Michael Stewart, directeur des activités de mise en œuvre, International Accounting Standards Board (IASB).

Dans le cadre de son rôle à l'IASB, M. Stewart se penche de près sur les normes qui touchent le secteur minier et examine les questions de mise en œuvre qui se posent. «Parfois, la résolution des problèmes est simplement affaire de formation supplémentaire, dit-il. Mais si certains problèmes sont communs à l'échelle mondiale, il est possible qu'une interprétation soit publiée pour fournir des

indications, ou que la norme qui pose problème soit modifiée.»

Les problèmes pratiques associés à l'application d'IFRS 11, *Partenariats*, et d'IFRIC 20, *Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert*, qui entreront en vigueur en 2013, constituent l'un des principaux sujets au menu d'une séance qui s'annonce animée. Les questions suivantes seront notamment abordées :

- Comment les faits et circonstances influent-ils sur le classement d'un partenariat comme entreprise commune ou comme coentreprise?
- Comment identifier les parties du corps minéralisé?
- Comment appliquer les règles d'amortissement aux frais de découverte inscrits à l'actif?

Le Colloque de l'ICCA sur l'information financière dans le secteur minier aura lieu les 5 et 6 décembre 2012, à Toronto. Pour de plus amples informations et pour vous inscrire, allez à www.cpd.cica.ca/mining.



L'argent est roi

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

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

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

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

Outils de réussite CA

Pour les entreprises et les propriétaires d'entreprise

Un outil de référence indispensable rédigé par des professionnels chevronnés.

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

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



Commandité par la



La normalisation en bref

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

TEXTES PUBLIÉS RÉCEMMENT

Manuel de l'ICCA – Comptabilité	Date de publication†
Partie I	
Modification concernant la date de basculement aux IFRS pour les entreprises à tarifs réglementés	octobre 2012
Modifications d'IFRS 10, d'IFRS 11 et d'IFRS 12 concernant les dispositions transitoires	septembre 2012
Partie II	
Améliorations annuelles 2012	octobre 2012
Manuel de l'ICCA – Certification	
Modifications apportées à la Préface	septembre 2012
Modifications concernant le degré d'autorité des notes d'orientation	septembre 2012
NCMC 3410, «Missions de certification des bilans des gaz à effet de serre»	septembre 2012
Retrait de la NOV-19, de la NOV-32 et de la NOV-39	août 2012

DOCUMENTS DE CONSULTATION PUBLIÉS RÉCEMMENT (au 31 octobre 2012)

Comptabilité	Date limite pour commentaires
ES Activités abandonnées	le 31 octobre 2012
AC Examen de la mise en œuvre d'IFRS 8, Secteurs opérationnels	le 16 novembre 2012
PII Options de vente consenties aux actionnaires sans contrôle	le 1 ^{er} octobre 2012
Secteur Public	
ES Instruments financiers : rendement généré par des actifs grevés d'une affectation d'origine externe	le 16 octobre 2012
DC Mesure de la performance financière dans les états financiers du secteur public	le 31 janvier 2013
ES Opérations entre apparentés	le 21 novembre 2012
ES Utilisation des crédits budgétaires	le 28 novembre 2012

À VENIR

Normes nouvelles ou révisées

Modifications apportées à IFRS 9 concernant la comptabilité de couverture
 Modifications apportées à IFRS 10 concernant les entités d'investissement
 Chapitre 7150, «Consentement de l'auditeur à l'utilisation d'un rapport de l'auditeur inclus dans un document de placement»

Documents de consultation

Améliorations annuelles des IFRS — Cycle 2011-2013 (exposé-sondage du CNC)
 Modifications apportées à la Préface (exposé-sondage du CCSP)

Légende

AC – Appel à commentaires
 ES – Exposé-sondage

DC – Document de consultation d'un groupe de travail
 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.

REMISES SUR QUANTITÉ
OFFERTES AUX MEMBRES

★ Succès de
vente national!

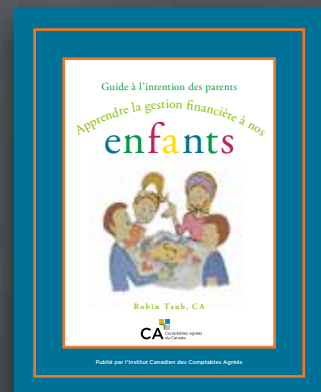
VOS ENFANTS SAVENT-ILS GÉRER LEUR ARGENT?

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

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

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

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



CA Comptables agréés
du Canada





LES GRANDES ORGANISATIONS comptables sont en pleine expansion : la demande monte en flèche et les étudiants affluent, particulièrement dans les pays en développement.

Mondialisation tous azimuts

Par John Lorinc

En 2009, Daniel Ricica, directeur principal du groupe Mines de KPMG à Toronto, a décidé d'aller travailler deux ans au bureau du cabinet à Rio de Janeiro, dont le volume d'affaires, grâce notamment aux sociétés cotées canadiennes actives au Brésil dans le secteur euphorique des ressources, connaissait une croissance soutenue. Même s'il avait appris un peu de portugais, Daniel Ricica n'était pas entièrement préparé à ce qui l'attendait. Le secteur comptable s'efforçait de répondre à la demande pressante de services. Les autorités venaient d'adopter les Normes internationales d'information financière (IFRS), mais la croissance était surtout

illustration : DAN PAGE

SANS SURPRISE, L'ASCENSION SPECTACULAIRE du secteur comptable en Chine et sa capacité de produire des résultats fiables capte l'attention de la profession à l'échelle mondiale.

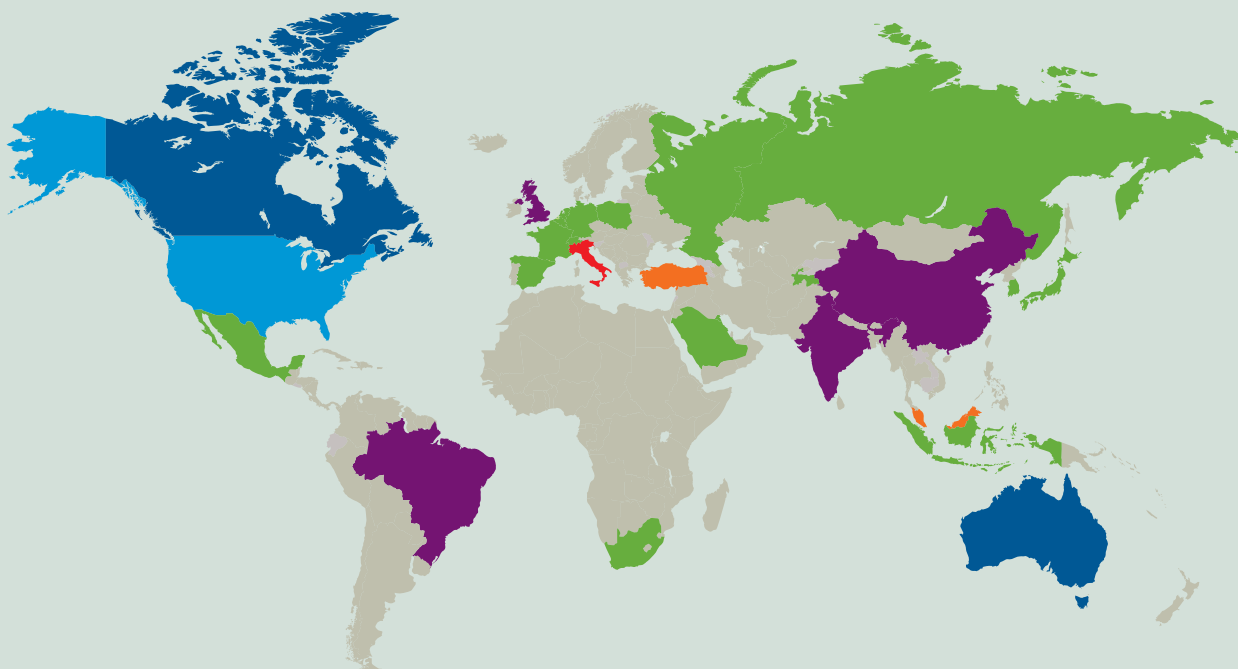
attribuable à l'industrie minière brésilienne, à l'exploitation pétrolière en mer et à une avalanche d'investissements étrangers. Les cabinets locaux se livraient une lutte effrénée pour recruter, former et garder les candidats de talent. «Les changements qui s'opèrent là-bas sont énormes», affirme Daniel Ricica.

La situation au Brésil n'est pas unique. Même si l'économie mondiale vacille (crise de la dette souveraine en Europe, plongeon de l'immobilier en Chine, stagnation de la consommation aux États-Unis), la profession surfe sur une vague de croissance sans précédent, surtout due à la surveillance accrue des autorités de réglementation, à la mondialisation et au passage aux IFRS. Comme le mentionnait plus tôt cette année *The Accountant*, la mondialisation de la profession «[TRADUCTION] s'est accélérée au cours des deux dernières années alors que les organisations [comptables occidentales] s'implantent à l'étranger et que la mobilité des comp-

tables s'accroît». La transformation est palpable en Asie, en Europe de l'Est et en Amérique latine, où la profession met les bouchées doubles pour se doter d'une capacité de services adéquate, créer des domaines de spécialité et étendre l'influence des grands cabinets nationaux. Parallèlement, les comptables sont de plus en plus respectés et en demande, surtout dans les pays qui connaissent un développement accéléré où, pendant des années, ils se limitaient à préparer les déclarations fiscales ou à tenir les livres des entreprises contrôlées par l'État.

Cela dit, les données régionales montrent que, même si le foyer de la croissance économique mondiale s'est déplacé vers les économies émergentes du BRIC, le gros des revenus et de l'effectif de la profession demeure en Amérique du Nord et en Europe. L'effectif de certaines associations professionnelles aux visées mondiales a explosé, alors que des organisations comme l'Institute of Chartered

Nombre de comptables dans des pays sélectionnés



400 000 + : É.-U.

200 000 - 399 000 : Brésil, Chine, Inde, R.-U.

150 000 - 199 000 : Australie, Canada

100 000 - 149 000 : Italie

50 000 - 99 000 : Malaisie, Turquie

0 - 49 000 : Allemagne, Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Belgique, Corée du Sud, Espagne, France, Indonésie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Russie, Suisse

Source : «Going global», *The Accountant*, 7 février 2012

Accountants in England and Wales (ICAEW) et l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), une importante organisation britannique, recrutent dans les économies émergentes, surtout en Asie. «C'est une période très stimulante pour la profession, non seulement dans les pays du G7, mais aussi dans les marchés émergents», affirme Marcia Annisette, professeure agrégée à la Schulich School of Business de l'Université York, à Toronto.

C'est encore aux États-Unis et au Royaume-Uni que la profession compte le plus de membres —plus de 414 000 et 304 000, respectivement—, alors qu'on observe un bond de 19 % depuis 2010 en Australie. Au Canada, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) compte plus de 81 000 membres, et l'effectif combiné de l'Association des comptables généraux accrédités (CGA-Canada) et des comptables en management accrédités (CMA Canada) atteint les 97 000 membres.

Les trois organisations comptables du Québec se sont unies sous la bannière du titre de comptable professionnel agréé (CPA), et des pourparlers d'unification sont en cours dans les autres provinces. L'ICCA et CMA Canada ont jeté les bases d'une nouvelle organisation nationale, CPA Canada.

Toute cette croissance se traduit par une augmentation du nombre d'étudiants dans les pays développés, mais encore plus dans les pays en développement. En Chine, plus d'un demi-million d'étudiants en comptabilité se sont présentés aux examens en 2009, selon CPA2biz. De fait, la Chine, l'Inde et l'Amérique latine prennent la part du lion quant au nombre d'étudiants qui envisagent de rejoindre les rangs de la profession, selon *The Accountant*. Voici un tour d'horizon de la mondialisation de la profession.

CHINE

Sans surprise, l'ascension spectaculaire du secteur comptable en Chine et sa capacité de produire des résultats fiables capte l'attention de la profession à l'échelle mondiale. Le pays compte désormais plus de 228 000 comptables professionnels, auxquels s'ajoutent 120 000 étudiants, selon *The Accountant*. «Nous trouvons tous la Chine fascinante», déclare Lionel Goldman, CA chez Collins Barrow, à Montréal, et membre du conseil de Baker Tilly International.

Durant des années, les Quatre Grands ont dominé le secteur comptable en Chine, servant les entreprises occidentales présentes là-bas. Mais le gouvernement veut que le secteur national acquière une part importante du marché et que des citoyens chinois prédominent dans la hiérarchie de tous les cabinets détenant un permis

d'ici 2017. Il faut donc faire un recrutement intensif et promouvoir les comptables chinois aux postes de direction dans les cabinets. Mark Robinson, leader mondial des groupes de services extranationaux de Deloitte, dit que les autorités chinoises «ont des raisons» de s'engager dans cette voie, et qu'elles ont laissé un délai raisonnable aux Quatre Grands. «On nous donne une bonne marge de manœuvre pour nous adapter.»

M. Robinson souligne que la profession comptable chinoise est encore au cœur d'une profonde transformation culturelle. Jusqu'à tout récemment, les comptables du gouvernement auditaient la plupart des comptes des entreprises d'État, même si les Quatre



Finances et Affaires Tous les meilleurs outils à votre portée

La section «Champs d'expertise» du nouveau site icca.ca offre de l'information complète, objective et utile pour vous aider à réussir dans les domaines suivants :

- Audit et certification
- Finance d'entreprise
- Finance et gestion
- Littératie financière
- Juricomptabilité
- Gouvernance, stratégie et gestion des risques
- Information financière et marchés financiers
- Petits et moyens cabinets
- Durabilité
- Fiscalité

Des outils pertinents, fiables et pratiques.
Rendez-vous à www.icca.ca/champs-dexpertise dès aujourd'hui.



Grands avaient pris une bonne part de ce marché dans les dernières années. «Il s'agissait plus de remplir des formulaires que de fournir des conseils.» Mais le gouvernement a accordé plus d'indépendance aux auditeurs au début des années 2000, explique Yasheng Chen, professeur adjoint de comptabilité à l'Université Simon Fraser.

Ce changement a catalysé l'émergence de grands cabinets chinois à Hong Kong, Beijing et Shanghai, dont certains emploient plus de 1 000 comptables et ont de 30 à 50 bureaux répartis dans tout le pays. Pendant ce temps, les cabinets internationaux se sont employés à muter des associés en Chine ou à envoyer des comptables chinois à l'étranger pour que la profession puisse développer son expertise auprès des sociétés ouvertes mondiales et créer un réseau d'associés chinois qui seront autorisés à agir pour le compte d'importants clients étrangers.

Deloitte, explique Mark Robinson, recrute des milliers de jeunes comptables chinois chaque année (les programmes de comptabilité sont offerts dans les universités, et les examens sont administrés par le Chinese Institute of Certified Public Accountants (CICPA)). Parallèlement, le cabinet a fort à faire pour garder ses meilleurs éléments, comme en témoignent les chiffres. Guoping Liu, professeure agrégée de comptabilité à l'Université Ryerson, a travaillé pour le CICPA de 1996 à 2001. Elle précise qu'en juin 2011, la Chine comptait un peu plus de 96 000 CPA en exercice et environ 87 000 qui n'exerçaient pas. Le dernier plan quinquennal de Beijing prévoit 120 000 CPA en exercice d'ici 2015. Guoping Liu ajoute qu'environ 560 000 étudiants se sont présentés à l'examen du CICPA l'an dernier. «Ces statistiques montrent le très fort attrait de la profession.»

De fait, une telle expansion est peut-être sans précédent à l'échelle mondiale, souligne Lionel Goldman. Il précise que l'approche accélérée de la Chine «est plus spectaculaire que tout ce que la communauté financière internationale a connu jusqu'à présent».

INDE ET ASIE DU SUD-EST

En Inde, l'autre superpuissance économique en développement, la demande de comptables a explosé. Les deux organisations professionnelles, l'Institute of Chartered Accountants of India (ICAI) et l'Institute of Cost and Works Accountants of India (ICWAI), comptent plus de 220 000 membres, et le nombre d'étudiants est passé de moins de 200 000 au milieu des années 2000 à plus d'un million. Ces chiffres placent l'Inde au quatrième rang mondial, derrière les États-Unis, le Royaume-Uni et le Brésil.

Contrairement à la Chine, qui applique ses propres normes, l'Inde a adopté les IFRS en 2011. Les deux organisations professionnelles élaborent en outre des normes plus détaillées dans certains domaines, comme la comptabilité analytique. Par ailleurs, l'ICAI a signé avec l'ICCA un protocole d'entente sur la réciprocité.

Selon Gurdev Narula, associé en audit chez KPMG, qui a travaillé en Inde jusqu'à son déménagement à Toronto en 2004, la profession comptable indienne a radicalement changé dans les dix dernières années, marquées par un taux de croissance du PIB de 8 % ou plus. Il ajoute que la croissance des effectifs n'est pas l'apanage des grands cabinets : «Les diplômés d'université sont engagés sur-le-champ par les cabinets», dit-il. On se les arrache : «L'offre ne suffit pas à la demande.» Toutefois, la croissance économique n'est pas le seul moteur de l'expansion de la profession.

Le gouvernement du pays a adopté un nouveau code fiscal et des lois plus dures en matière de reddition de comptes, dans la fou-

lée d'une fraude d'entreprise dépassant le milliard de dollars américains, mise au jour en 2009. Il s'est avéré que Satyam Computer Services, une grande société d'impartition qui comptait beaucoup d'entreprises Fortune 500 parmi ses clients, avait gonflé son chiffre d'affaires et ses actifs pendant des années. Le scandale a entraîné la démission de dirigeants haut placés... et une forte croissance du nombre de juricomptables et d'experts en matière de fraude.

D'autres pays peuplés d'Asie du Sud et du Sud-Est enregistrent une poussée similaire des services comptables. Aux Philippines, quelques grands cabinets nationaux sont apparus avec la croissance du secteur de l'impartition des processus d'affaires. L'Indonésie a pour sa part adopté une nouvelle loi pour permettre aux praticiens formés par des organismes d'agrément privés étrangers d'obtenir le statut professionnel. À l'instar de la Chine, l'Indonésie cherche à favoriser le développement des cabinets nationaux à l'aide de nouvelles règles qui imposeront aux cabinets étrangers d'intégrer des associés indonésiens.

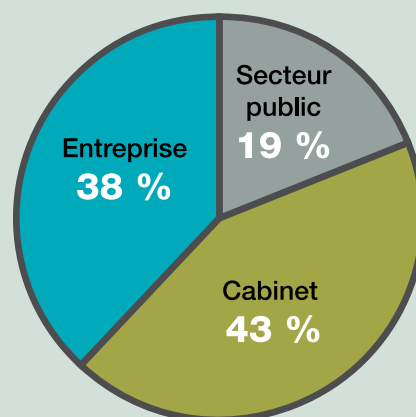
Malgré ces changements, le passage aux IFRS dans la région n'a pas été uniforme. La Corée du Sud, par exemple, s'y est mise relativement tard : adoption volontaire en 2009 et basculement obligatoire en 2011. Pendant que les cabinets se dépêchent d'établir des programmes de formation aux IFRS, les Quatre Grands se feront sans doute plus de clients parmi les sociétés cotées sud-coréennes.

AMÉRIQUE LATINE

Alors que la morosité économique touche de nombreux pays, le niveau de confiance des gens d'affaires monte en flèche en Amérique latine, selon une étude de Grant Thornton datant de 2011. «Si la dernière décennie a été celle du BRIC, la prochaine sera celle de l'Amérique latine», selon ce que le PDG de GT International, Ed Nusbaum, a confié à l'*International Accounting Bulletin* l'an dernier.

Le Brésil, qui possède la plus solide économie du continent, sera l'hôte de la Coupe du monde de football en 2014 et des Jeux olympiques d'été de 2016. On prévoit investir plus de 500 milliards de dollars en infrastructures, et le secteur des ressources, en pleine effervescence, a attiré des milliards en investissements directs étrangers. Il n'est donc pas étonnant que le colosse latino-américain, la

Répartition sectorielle des membres actifs (ensemble des organisations dans le monde)



Source : *The Accountant*, 7 février 2012

sixième économie mondiale, avec une croissance de 2,7 % en 2011, connaît une demande sans précédent de services comptables. Les deux organisations comptables du pays, l'Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) et le Conselho Federal de Contabilidade (CFC), comptent plus de 290 000 membres. Les universités brésiliennes offrent près de 900 programmes de comptabilité aux premier et deuxième cycles. Les salaires ont bondi, des augmentations de 100 % à 200 % n'étant pas inhabituelles. Il est en outre très difficile de garder le personnel. «Il y a plusieurs pénuries là-bas», affirme John Gravelle, leader du groupe Secteur minier de PricewaterhouseCoopers pour le Canada et l'Amérique. «Les comptables peuvent faire autant d'heures facturables par jour qu'ils en sont capables.»

Comme bien des CA qui travaillent auprès d'entreprises du secteur des ressources de Bay Street, Daniel Ricca a passé beaucoup de temps au Brésil, où il a travaillé avec ses collègues brésiliens de KPMG. Il vient de terminer une affectation de deux ans à Rio, où il conseillait des sociétés minières torontoises et formait des comptables brésiliens pour fournir des services aux entreprises locales cotées à l'étranger. On observe une entrée massive de capitaux étrangers et, selon lui, beaucoup de comptables brésiliens acquièrent présentement l'expérience pour fonctionner avec les IFRS, auxquelles doivent se conformer les émetteurs importants.

Ces activités de mentorat ne se déroulent pas qu'à l'étranger. De jeunes comptables latino-américains viennent travailler à Toronto dans les groupes des services miniers des Quatre Grands afin de se familiariser avec la prestation de services à de grandes sociétés cotées. Et ils ne viennent pas que du Brésil. Daniel Ricca dit que deux comptables colombiens sont actuellement au Canada, signe de la croissance rapide du pays qui, il y a seulement 10 ans, était considéré comme un des endroits les plus dangereux de la planète.

Malgré la croissance, certains pays d'Amérique latine peinent encore à réformer leur cadre juridique et à accroître leur transparence après des décennies de dictature, affirme Lionel Goldman. Il mentionne que Baker Tilly, un réseau de cabinets indépendants de services-conseils en comptabilité et en affaires, a établi de solides relations en Amérique latine. Le Brésil a adopté les IFRS en 2010 et apporté d'autres changements importants à son cadre réglementaire, entre autres l'obligation pour toutes les entreprises, à capital ouvert ou fermé, de présenter des états financiers audités.

Le passage aux IFRS et l'adoption de nouvelles règles ont alimenté la demande de services d'audit et de certification, ainsi que de comptables en entreprise. «Actuellement, au Brésil, la valeur marchande d'un contrôleur financier très compétent est extrêmement élevée», explique Daniel Ricca.

RUSSIE ET EUROPE DE L'EST

Tout comme en Amérique latine, au Canada et en Australie, l'essor du secteur des ressources en Russie, dans certaines régions de l'Europe de l'Est et dans des républiques d'Asie centrale telles que le Kazakhstan, a attiré des milliards de dollars de dépenses en capital et stimulé le secteur comptable. En 2011, selon l'*International Accounting Bulletin*, Ernst & Young a accru d'un tiers l'embauche dans ces régions. Il s'effectue beaucoup de regroupements d'entreprises et la demande de services conseils est en hausse. En Russie, où les revenus du secteur de la comptabilité ont augmenté de 11 % en 2010-2011, des cabinets de niveau intermédiaire, comme ICG 2K

Où trouver des administrateurs 2012

Répertoire des comptables agréés prêts à siéger à un conseil d'administration.

Cette publication est une ressource incontournable pour les entreprises qui cherchent des leaders et des experts en finance pouvant siéger à leur conseil d'administration. Ce répertoire comprend les curriculum vitæ de plus de 400 CA chevronnés qui ont la disponibilité et les compétences requises pour être membres de conseils d'administration.



De plus, vous y trouverez leurs coordonnées et des renseignements sur leur formation, leur expérience à titre d'administrateur et les points saillants de leur carrière.

Commandez votre exemplaire à www.trouvezdessadministrateurs.com



Source Administrateur

Portrait des deux plus importantes professions comptables

Densité professionnelle

É.-U. : 0,14 %

R.-U. : 0,5 %

Densité de la population étudiante

É.-U. : 0,003 %

R.-U. : 0,3 %

Répartition selon le sexe

É.-U. : 22 % F, 78 % H

R.-U. : 34 % F, 66 % H

Répartition selon le sexe (étudiants)

É.-U. : 44 % F, 56 % H

R.-U. : 46 % F, 54 % H

Source : *The Accountant*, 7 février 2012

Audit/Morison International et Mazars, ont vu leur chiffre d'affaires bondir, mais KPMG, PwC et BDO Russie demeurent au sommet. Malgré la croissance, le secteur de la comptabilité est-européen est gêné par l'absence d'une infrastructure solide au chapitre des marchés financiers. La seule bourse importante d'Europe de l'Est est celle de Budapest. Le MICEX de Moscou, où se négocient environ 1 400 titres différents, domine le marché financier, celui des dérivés et celui des contrats à terme standardisés de Russie, et prévoit faire un premier appel public à l'épargne en 2013.

Les difficultés de la région sont liées au passage du dirigisme à l'économie de marché. Après l'effondrement du bloc soviétique au début des années 1990, la majorité des pays d'Europe centrale et de l'Est ont cherché à intégrer l'Union européenne (UE), une démarche hautement politisée qui impliquait un choix parmi diverses traditions comptables européennes ou même anglo-américaines, raconte Marcia Annisette. Dans certains cas, l'abandon de la tenue de livres à la soviétique a été motivé par l'aide et les exigences monétaires de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international. L'UE a imposé l'adoption des IFRS comme condition d'adhésion, et il existe maintenant des organisations comptables professionnelles dans la plupart des anciens États communistes. Quoi qu'il en soit, le degré d'adoption varie d'un pays à l'autre, selon une étude de PricewaterhouseCoopers.

Avec le passage à l'économie de marché, le système de formation en comptabilité a commencé lui aussi à se développer, mais sa croissance a été entravée non seulement par une pénurie de formateurs expérimentés, mais aussi par le manque de manuels comptables en russe et de traductions des IFRS. À ce jour, la Russie compte l'une des plus faibles concentrations de comptables parmi les principales économies mondiales, et moins d'étudiants en comptabilité que la Pologne, son voisin de taille beaucoup plus modeste. Les problèmes de traduction ne se limitent pas à la Russie. Marcia Annisette indique que, dans des pays comme la Roumanie, certains principes

largement reconnus en comptabilité occidentale ne se traduisaient pas à cause de l'héritage politique de l'ère communiste. En Russie, les comptables se sont limités pendant des années à faire concorder les extrants avec les cibles établies par l'État.

Ces dernières années, le secteur de l'audit a éprouvé des problèmes en Russie. Selon des données recueillies par l'*International Accounting Bulletin*, le marché des services d'audit a été «morne» après 2008, les autres services-conseils prenant toutefois de l'expansion. Bien qu'il s'agisse d'une bonne nouvelle, selon cette publication, il subsiste une mentalité d'utiliser l'audit comme produit d'appel, ce qui demeure un problème sérieux et systémique.

AFRIQUE ET PROCHE-ORIENT

Alors que la forte demande de la Chine pour des matières premières stimule les investissements en Afrique, les économies émergentes de la région demeurent risquées du point de vue de la bonne gouvernance. Lionel Goldman indique que Baker Tilly a recruté de nombreux cabinets africains au sein de son réseau dans les quatre ou cinq dernières années, dont plusieurs qui se sont détachés des Quatre Grands. Mais le réseau hésite à prendre de l'expansion dans des pays instables. «Idéalement, nous voulons être présents partout où nous avons des clients, déclare Lionel Goldman. Mais nous ne voulons pas nous retrouver au *Far West*.» Mark Robinson abonde : même si l'Afrique est un marché prioritaire, «le continent est perçu comme présentant plus de risques qu'ailleurs».

Et pourtant, la profession a connu une certaine croissance dans bon nombre de pays africains, et des événements récents semblent indiquer que, en Afrique sub-saharienne, la profession comptable cherche à se mettre à niveau. En 2011, l'International Federation of Accountants, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement ont aidé à la création de la Fédération Panafricaine des Experts-Comptables, la première organisation régionale, qui regroupe des représentants de 37 associations comptables. Cette initiative, qu'on dit la première du genre, vise à promouvoir le perfectionnement professionnel et à accroître la visibilité du secteur.

Certaines nations africaines, dont le Ghana, ont des organisations comptables établies de longue date. D'autres, comme le Botswana, ont commencé assez récemment à mettre en place des programmes de formation et d'agrément, en partenariat avec des organisations étrangères. Au Kenya, de nouvelles lois sur la comptabilité visent à réformer et à moderniser la profession au moyen d'exigences concernant l'inscription et la compétence. La demande d'auditeurs internes est aussi en forte hausse, car les entreprises kényanes misent davantage sur leur travail. Les institutions financières font davantage appel aux services d'audit juricomptable pour combattre la fraude et le blanchiment d'argent.

Au Proche-Orient et en Asie, la croissance annuelle rapide (de 10 % à 15 %) du secteur bancaire fidèle à la charia est devenue un foyer de discussion quant à la façon de concilier cette approche de la finance avec les IFRS. Dans l'ensemble, toutefois, le recrutement d'étudiants en Afrique et au Proche-Orient ne représente qu'une fraction de ce qu'il est en Asie et en Amérique latine. L'Afrique du Sud occupe le premier rang pour le continent, avec près de 14 100 membres étudiants inscrits en 2012 dans les programmes administrés par les diverses organisations comptables.

John Lorinc est rédacteur à Toronto.

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

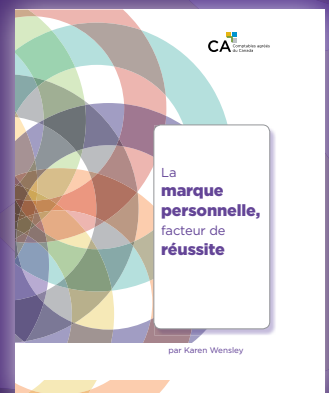


La marque personnelle, facteur de réussite

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

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

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



Enfant, Jennifer Fiddian-Green avait fondé une petite agence de détectives avec une amie. Elle dirige maintenant une équipe de juricomptables.

Par Roberta Staley

Élémentaire, mon cher WATSON!

JENNIFER FIDDIAN-GREEN EST ASSISE SUR LE SIÈGE AVANT, CÔTÉ PASSAGER,

d'une voiture de police banalisée pendant que des policiers armés, portant le gilet pare-balles, encerclent l'immeuble non éclairé. Il est tout juste six heures. Pour la chasse au criminel, le petit matin est idéal : même les escrocs dorment profondément et les policiers peuvent ainsi les cueillir plus facilement. Les policiers entrent dans l'immeuble. À leur signal, Jennifer les y rejoint, équipée de ses propres armes : crayons, bloc-notes et, surtout, l'intelligence pénétrante du juricomptable.

M^{me} Fiddian-Green aide à coincer les méchants depuis le jour où, en 1996, elle a été détachée pour deux ans auprès de l'unité des produits de la criminalité de la GRC pour enquêter sur les activités

des gangs de motards et de citoyens en apparence ordinaires. Aujourd'hui, elle dirige les 11 personnes qui composent le Groupe des services de juricomptabilité de Grant Thornton LLP, à Toronto, dont elle est également associée. Elle exerce des fonctions prestigieuses mais exigeantes, et cette performance est d'autant plus impressionnante si l'on considère que la juricomptabilité est encore essentiellement un domaine masculin. À une époque où la moitié des CA nouvellement diplômés sont des femmes, seules 82 portent le titre de CA•EJC au Canada, contre 187 hommes.

On a souligné le travail de M^{me} Fiddian-Green en 2006, alors qu'elle faisait partie d'un groupe de

Photographe : LOUIE PALU



jeunes comptables de moins de 40 ans auxquels l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) a accordé le Prix de distinction. «Même dans ce groupe exceptionnel, elle se distinguait, dit Nora Murrant, première vice-présidente et directrice générale de l'ICAO. Pour faire ce travail, vous devez avoir des compétences particulières : être curieux, attentif aux détails et avoir la bonne personnalité.»

Jennifer Fiddian-Green a atteint le sommet grâce également à une grande indépendance et à la confiance en ses capacités. Cette aînée de trois enfants, qui a grandi à Mississauga (Ontario), a vu sa mère lutter pour subvenir aux besoins de la famille après le décès de son père dans un accident d'automobile. La situation l'a amenée à travailler dès l'âge de 14 ans comme caissière chez Zellers, et à songer à une carrière synonyme de stabilité. Son besoin de sécurité s'accompagnait d'un esprit fureteur précoce. Enfant, Jennifer a créé une agence de détectives avec une amie. «Nous en avons passé des heures à nous promener à l'affût d'activités suspectes.»

Après avoir acquis de l'expérience en audit et obtenu les titres de CA et de CMA, elle a mis ses talents de limier à l'œuvre et est devenue l'une des rares juricomptables qui travaillaient pour la GRC à l'époque. Le paysage a beaucoup changé avec l'adoption, en 2000, de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. La police et le système judiciaire peuvent désormais s'attaquer aux profits du crime et la juricomptabilité est devenue un outil essentiel dans la lutte contre la fraude.

Aujourd'hui, les juricomptables enquêtent sur le vol d'identité, la contrebande de drogues, le blanchiment d'argent, le placement pyramidal, l'évasion fiscale, le trafic d'êtres humains ou la fraude en matière d'assurance. Ils démêlent des intrigues financières élaborées, interrogent des suspects, résolvent des conflits et agissent comme témoins experts au civil et au criminel. «Mon rapport est souvent la pièce du casse-tête qui permet au tribunal d'arriver à une décision», explique la CA de 41 ans et mère de deux garçons.

Le juricomptable peut réussir là où les policiers échouent. C'est le comptable Frank Wilson qui a rassemblé les éléments de preuve ayant permis d'envoyer Al Capone à l'ombre dans les années 1920 pour évasion fiscale. Les récents scandales financiers, de Livent à Bernard Madoff, montrent qu'en cent ans, rien n'a vraiment changé. Il y a toujours des tricheurs... et des juricomptables pour les coincer, sauf que le papier a fait place au numérique, que le crime s'est internationalisé et que des outils comme Photoshop permettent de recréer des documents pratiquement parfaits.

Au Canada, environ un million de fraudes d'entreprises sont commises chaque année et le blanchiment d'argent met en cause des milliards de dollars. Le FMI estime que l'argent blanchi à l'échelle mondiale chaque année représente de 2 à 5 % du produit intérieur brut mondial, soit de 900 milliards à 2,25 billions \$.

Taillée pour la profession

Quelqu'un doit trancher ce nœud gordien de la fraude financière, et peu au Canada sont meilleurs à cette tâche que M^{me} Fiddian-Green. «Jennifer aime résoudre des problèmes», explique Sandy Boucher, enquêteur principal chez Grant Thornton de Toronto et ancien inspecteur-chef auprès des forces policières de Hong Kong avec lesquelles, pendant 12 ans, il a enquêté sur des meurtres, des vols et le trafic de drogue impliquant les triades. Les compétences de M. Boucher, combinées aux connaissances en comptabilité de Jennifer, font d'eux une équipe d'enquêteurs hors pair.

«Une unité d'enquêteurs sur la fraude de la police de Toronto a en moyenne deux ou trois années de cas à résoudre. Si vous lui présentez un nouveau cas, la probabilité qu'elle ait le temps d'enquêter est mince.» Les juricomptables sont donc devenus la première ligne dans la guerre contre la criminalité économique.

Récemment, M^{me} Fiddian-Green et M. Boucher ont enquêté sur une fraude complexe et courante, portant sur l'achat de TI. L'escroquerie a été découverte grâce à un dénonciateur. M. Boucher a gagné la confiance de l'informateur, puis a recueilli suffisamment d'informations pour que Jennifer s'y retrouve dans le dédale des documents relatifs aux achats, et détecte la fraude. «Nous devons trouver les points névralgiques d'une situation qui implique des millions de mégaoctets de données, des boîtes de dossiers et des centaines de gens, explique-t-il. Nous interrogeons les personnes, examinons les comptes et voyons émerger des tendances.» La résolution d'un cas prend en moyenne de six mois à un an.

Selon M^{me} Fiddian-Green, il y a les fraudeurs qui volent par besoin, et ceux qui le font pour le plaisir et ne croient pas qu'ils peuvent se faire prendre. Dans ce dernier cas, l'entretien fait partie d'une stratégie pathologique visant à déjouer le système... et le juricomptable. «Il faut savoir poser les bonnes questions pour aller au fond des choses. C'est un exercice à la fois contrariant et exaltant.»

Dans certains cas, l'arrogance mène directement à des preuves accablantes. La juricomptable se rappelle un cas où le propriétaire majoritaire d'une chaîne hôtelière se faisait voler par la famille du propriétaire minoritaire. Le fraudeur avait créé une page Web affichant des photos de sa collection de voitures de luxe qui, au final, a servi à rembourser en partie la victime.

L'appât du gain était à l'origine de cette fraude, mais M^{me} Fiddian-Green a aussi vu des cas motivés par le besoin. Une garderie sans but lucratif a fait appel à elle lorsque 25 000 \$ ont disparu et que tous les faits accusaient une administratrice, mère célibataire démunie. Pendant l'entrevue, la femme a fondu en larmes. Se souvenant des difficultés de sa propre mère, la CA a trouvé une solution qui a permis à la femme de rembourser l'argent volé.

Parfois, certains échappent à la justice. M^{me} Fiddian-Green se souvient d'un cas de contrebande de cigarettes et d'alcool de plusieurs millions de dollars, en 1998. Des personnes en Ontario et dans l'État de New York blanchissaient de l'argent sur l'île de Vancouver par l'entremise d'une entreprise légitime. Un comptable avait effectué deux dépôts de 100 000 \$ en espèces, transportés dans un sac en papier, à la succursale d'une banque locale pour son client qui était propriétaire d'un luxueux chalet de pêche. La banque a refusé un troisième dépôt. Ce cas est survenu peu de temps avant qu'une loi fédérale ne rende obligatoire la déclaration de tout dépôt de 10 000 \$ et plus auprès du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada. Le comptable et le propriétaire du chalet ont plaidé l'ignorance et s'en sont tirés. «Ma fibre professionnelle était offusquée qu'un comptable s'associe à ce genre d'activités, dit M^{me} Fiddian-Green. Un professionnel comptable a l'obligation de poser des questions pour s'informer sur la provenance de fonds.»

C'est ce fort désir de justice qui l'incite à combattre le crime avec vigueur. «Je veux résoudre certains de ces cas, pour que l'on sache que ces activités ne sont pas acceptables au sein de notre société. J'en retire beaucoup de satisfaction.»

Roberta Staley est rédactrice-pigiste à Vancouver.

Unie, et simplifiée. Unie, et plus forte. Unie, et en contrôle. Unie, et plus efficiente, plus cohérente, plus influente. Unie, notre profession assurera sa pérennité, dans un environnement mondialisé toujours plus compétitif. Unie, notre profession vaudra plus que la somme de ses parties. L'union fait la force.

cpa unis



COMPTABLE PROFESSIONNEL AGRÉÉ

Pour en savoir plus,

cpa-unis.ca

VOUS AVEZ LA CHANCE, À TITRE
DE CA, DE POUVOIR FAIRE
CARRIÈRE PRESQUE N'IMPORTE
OÙ AU CANADA. QU'EST-CE
QUI FAIT LE CHARME DE LA
VILLE QUE VOUS AVEZ CHOISIE?

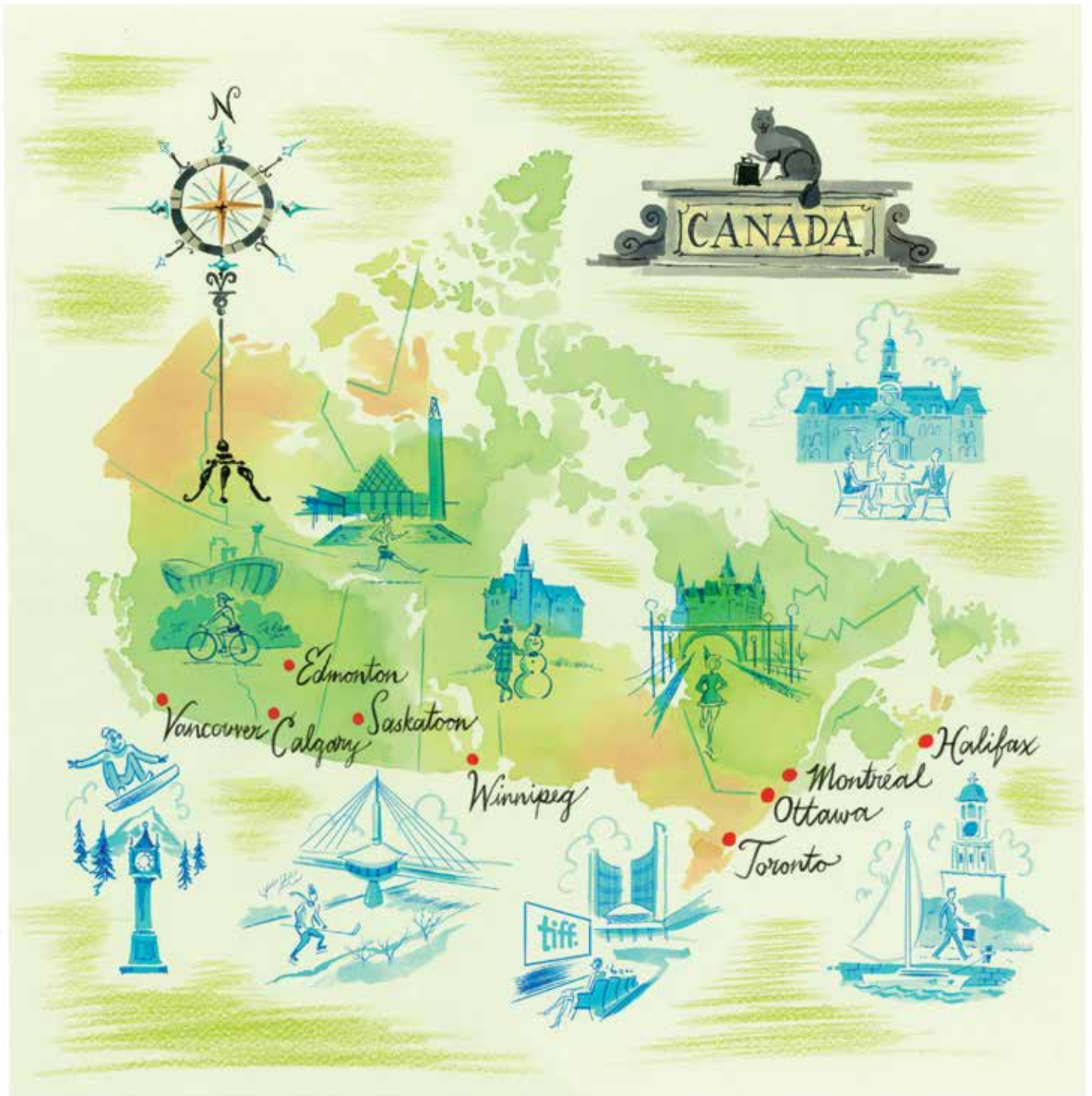
Par Lorie Murdoch

Villes coup de CŒUR

Les CA ont la chance de pouvoir exercer leur profession dans pratiquement

toutes les villes du pays. Chacune a toutefois ses particularités et les CA s'y établissent en fonction de leurs intérêts, de leur expertise et du style de vie qu'ils privilégient. Nous avons consulté de nombreux CA et réalisé un sondage anonyme informel en ligne pour savoir pourquoi leur ville était le meilleur endroit pour le travail, la qualité de vie et les loisirs. Nous demandions aux répondants de nous indiquer dans quel domaine ils travaillaient, s'ils croyaient que leur rémunération était juste et ce qui rendait leur ville exceptionnelle. Voici ce qu'ils nous ont confié.

illustration : MAURICE VELLECOOP



HALIFAX 390 328 habitants; 598 CA

Les avantages d'Halifax sont la diversité professionnelle, la culture et les services. En effet, 60 % des Haligoniens ont indiqué l'avoir choisie pour la variété des carrières que permettait son noyau d'universités, d'hôpitaux, de banques et d'organismes gouvernementaux; 42,9 % des répondants travaillent pour une entreprise régionale et 28,6 %, en cabinet.

La culture et la proximité des services ont rallié tous les suffrages (100 % des répondants) et sont les premières raisons pour lesquelles Halifax se démarque pour la famille et la qualité de vie. Les répondants ont mentionné les nombreuses activités sportives comme le hockey junior et sénior et le vélo, ainsi que

l'emplacement géographique qui permet de profiter d'un style de vie de bord de mer.

Le milieu des affaires est dynamique. Il compte une chambre de commerce et le Greater Halifax Partnership, axé sur la croissance de la ville (depuis 2006, la population a augmenté de 4,7 %), et il permet de tisser des liens facilement. «Tous les professionnels sont très compétents et pourraient travailler n'importe où, mais ils ont choisi Halifax en raison des conditions de travail, de la qualité de vie et des loisirs», observe Michele Wood-Tweel, pdg de l'Institute of Chartered Accountants of Nova Scotia (ICANS). Les trajets entre la maison et le travail sont raisonnables, les maisons, abordables, et on peut y faire des études postsecondaires.

Toutefois, la rémunération est moins intéressante qu'ailleurs : tout juste satisfaisante pour 33,3 % des répondants et insatisfaisante pour 16,7 %. Michele Wood-Tweel reconnaît que nombre de CA seraient mieux rémunérés ailleurs et qu'il y a probablement moins de clients à Halifax que dans les agglomérations plus importantes, mais les Haligoniens convaincus ne renonceraient pour rien au monde à la possibilité d'ancrer leur bateau à voile à une demi-heure du bureau.

MONTRÉAL 1,6 million d'habitants; 2 575 CA

À Montréal, les attraits sont la culture et la proximité des services, 100 % des répondants estimant que la ville est formidable pour la famille et la qualité de vie, et 50 % pour la diversité des carrières. Le logement et les loisirs sont cités par 80 %, et 60 % jugent la rémunération satisfaisante.

Selon Michael O'Leary, vice-président régional chez Robert Half International, la diversité culturelle et professionnelle attire les CA à Montréal. Les établissements financiers et les cabinets d'audit comptent parmi les principaux employeurs de CA.

Pour Lyne Breton, CA au cabinet montréalais Breton Carvalho Services comptables, la ville se démarque par son mélange des cultures européenne et nord-américaine. «L'ambiance est unique en Amérique du Nord. Ici, on considère que le travail doit être agréable et cela me donne la possibilité d'établir des relations solides et durables avec mes clients.» Elle ajoute qu'on ne s'ennuie jamais à Montréal, où les festivals se succèdent (Festival international de jazz, Juste pour rire, Grand Prix) sans oublier le théâtre, la musique, la danse et la gastronomie.

L'inconvénient semble être la barrière linguistique. «Je comprends qu'il soit difficile pour quelqu'un qui n'est pas bilingue de s'installer ici. Nous avons la réputation d'être très accueillants, mais bon nombre de Montréalais s'attendent à ce que les nouveaux habitants de leur ville apprennent le français», dit Lyne Breton.

OTTAWA 883 391 habitants; 947 CA

Ce sont les possibilités de carrière qui rendent la capitale nationale exceptionnelle sur le plan professionnel selon 55,6 % des répondants; 88,9 % estiment aussi que la qualité de vie y est meilleure en raison des perspectives économiques favorables.

À Ottawa, les occasions d'emploi sont nombreuses, tant en cabinet que dans les secteurs public et privé, les établissements d'enseignement, les OSBL et les entreprises en démarrage. Les répondants travaillent dans le secteur public (40 %) et en cabinet (40 %).

Les pôles contraires que sont le gouvernement et la haute technologie permettent deux cheminements de carrière supplémentaires. «Ottawa est en fait le centre politique et technologique du Canada», déclare Sarwar Qureshi, de Ginsberg, Gluzman Fage & Levitz LLP.

Selon 90 % des répondants, les festivals, musées et centres d'arts de la scène et de la musique, sans oublier le patin sur le canal Rideau en hiver, font d'Ottawa un endroit exceptionnel pour la vie familiale.

Sarwar Qureshi apprécie l'ambiance élégante des événements organisés par les nombreuses ambassades, mais il déplore l'absence de vie nocturne. «Le centre-ville est rarement animé en soirée. Pour cet aspect, Ottawa fait pâle figure à côté de Toronto ou Montréal.»

La culture internationale ne semble pas constituer un atout, seulement 22,2 % des répondants l'ayant citée comme un avantage.

TORONTO 2,6 millions d'habitants; 5 285 CA

Dans la plus grande ville répertoriée, qui héberge les quartiers généraux des Quatre Grands ainsi que les sièges sociaux de la plupart des banques, 48,1 % des répondants ont indiqué que Toronto est la ville par excellence pour faire carrière, et 75 % vantent la proximité des services.

«Pour la profession comptable, la plus importante ville du pays demeure Toronto, croit Perry Jensen, directeur des relations avec les médias de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO). La ville attirera toujours les CA qui cherchent à faire progresser leur carrière.»

Toronto offre également d'excellentes possibilités professionnelles aux indépendants qui veulent se spécialiser, comme Phil Cowperthwaite. «J'ai plus de clients ici que je pourrais en trouver ailleurs», observe-t-il depuis les bureaux de Cowperthwaite Mehta, cabinet dont il est associé. Son cabinet fournit des services d'audit et des conseils en comptabilité à des petites entreprises, des OSBL et des garderies de la région du Grand Toronto. Phil Cowperthwaite donne aussi à l'étranger des séances de formation sur les nouvelles normes d'audit.

«La ville ne manque pas d'activités culturelles et on y trouve la meilleure cuisine internationale.» Cependant, le coût de la vie y est élevé et il est difficile d'y circuler. «Les logements sont hors de prix, la circulation est épouvantable. Je vais au travail à vélo.»

WINNIPEG 663 617 habitants; 1 443 CA

Les CA de Winnipeg ont indiqué, dans une proportion de 83,3 %, que, pour le travail, la conjoncture favorable était le principal attrait; 62,5 % d'entre eux estiment que les choix de carrière rendent cette ville exceptionnelle, et 57,9 % croient que la rémunération y est concurrentielle.

La ville est en cure de revitalisation, d'où son avenir prometteur. Les Jets sont revenus, le Musée canadien des droits de la personne est en construction, le parc Assiniboine est en cours de réaménagement et le milieu artistique, en effervescence.

Une nouvelle aéroport en verre et acier a été inaugurée en octobre 2011 et une voie réservée pour les autobus marque le début d'un réseau de transports en commun plus efficace.

«Winnipeg connaît une renaissance et une effervescence sans précédent», observe Gary Hannaford, pdg de l'Institute of Chartered Accountants of Manitoba (ICAM). La ville ayant une économie diversifiée peu sensible aux variations, le marché de l'emploi est assez stable. Si elle n'attire pas de nouveaux CA des autres régions du Canada, un grand nombre y revient de Vancouver, Calgary ou Toronto en raison du style de vie que la ville offre.

Winnipeg est par contre desservie par son hiver glacial. La température diurne moyenne oscille entre -13 °C et -23 °C.

SASKATOON 236 600 habitants; 609 CA

La rémunération concurrentielle, les perspectives économiques favorables, les écoles et les restaurants font de Saskatoon une ville où il fait bon travailler et vivre. C'est du moins ce que disent tous les répondants saskatoonois.

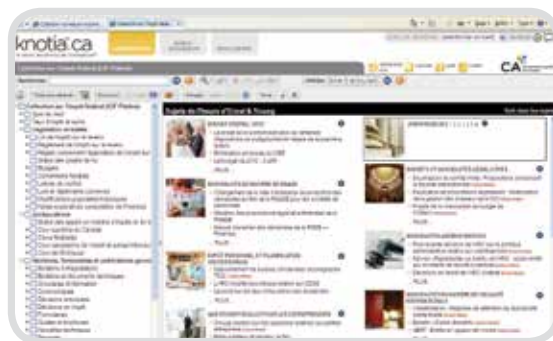
La Série fiscale de l'ICCA

Encore plus pertinente, conviviale et rapide.

La Série fiscale de l'ICCA vous offre toute l'information dont vous avez besoin :

Actualités

Tenez-vous à la fine pointe de l'actualité en matière de fiscalité, grâce à des avis électroniques personnalisés qui vous permettent de prendre connaissance des informations essentielles dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin.



Recherche

- Collection CIF Platine sur l'impôt fédéral
- Système automatisé des renvois de l'accise
- Provincial Taxes Electronic Reference Library

Personnalisez votre abonnement selon vos besoins professionnels.

Outils pour **comprendre** et trouver des **solutions**

La Série fiscale de l'ICCA vous permettra de résoudre vos casse-têtes fiscaux.

La Série fiscale de l'ICCA est offerte en différents formats :

- Knotia—accès Web aux ressources en ligne
- Bibliothèque professionnelle virtuelle sur DVD—pour accéder aux ressources hors ligne

Prenez rendez-vous dès aujourd'hui pour une démonstration ou un essai gratuit. Nos représentants vous aideront à passer en revue nos produits et services, offerts à prix avantageux.

Allez à boutiqueCA.ca/seriefiscale, ou composez le 1-855-769-0905.



boutique**CA**
■ ■ ■ ■

CA Comptables agréés
du Canada

ERNST & YOUNG
La qualité dans tout ce que nous faisons

Grands attraits

HALIFAX

Pour la famille : le logement (85,7 %)

Pour le divertissement : les restaurants (85,7 %)

MONTRÉAL

Pour le travail : la culture internationale (50 %)

Pour le divertissement : les événements (80 %)

OTTAWA

Pour le divertissement : les galeries et les musées (80 %)

Pour la famille : la culture (80 %)

TORONTO

Pour la qualité de vie : le dynamisme de l'économie (64,3 %)

Pour la famille : les loisirs (63 %)

WINNIPEG

Pour le divertissement : les sports (89,5 %)

Pour la famille : le logement (83,3 %)

SASKATOON

Pour la famille : le logement (75 %)

Pour le divertissement : les événements (75 %)

EDMONTON

Pour le divertissement : les événements (85,7 %)

Pour la famille : les écoles (75 %)

CALGARY

Pour le divertissement : les événements (81,5 %)

Pour la qualité de vie : la proximité des services (57,1 %)

VANCOUVER

Pour la qualité de vie : la proximité des services (69,2 %)

Pour la famille : la culture (68 %)

Sa prospérité est liée aux secteurs des céréales, du bétail, du pétrole et du gaz. Cameco, première société mondiale productrice d'uranium, cotée en bourse, y a établi son siège social, tout comme PotashCorp. Le parc scientifique Innovation Place, qui jouxte l'Université de la Saskatchewan, est l'un des plus dynamiques en Amérique du Nord. Il compte 130 clients à Saskatoon qui, collectivement, emploient plus de 3 300 personnes.

Selon Sue James, coordonnatrice des communications de l'Institute of Chartered Accountants of Saskatchewan (ICAS), Saskatoon est peut-être une petite ville, mais elle offre toutes les installations et l'infrastructure d'un grand centre urbain, sans les longs trajets entre le bureau et la maison. Le secteur minier attire les CA. Le géant international BHP Billiton est l'un des nouveaux centres de stages de CA de la province. Les Quatre Grands, dont Ernst & Young qui s'apprête à élargir ses services aux entreprises, ont tous des

bureaux au centre-ville. Habiter dans une petite agglomération n'a toutefois pas que des avantages, comme l'explique Shelley Browne, associée de Deloitte : «La confidentialité est un aspect essentiel de notre travail et elle est parfois plus difficile à préserver dans une petite collectivité où tous se connaissent. La vague de froid annuelle, en janvier, peut aussi être difficile à supporter!»

EDMONTON 812 201 habitants; 1 826 CA

Pour 87,5 % des répondants, la conjoncture économique fait d'Edmonton un endroit idéal pour les CA. Les Edmontoniens sont unanimes à mentionner le logement comme avantage exceptionnel de la ville pour les familles.

Selon Larry Brownoff, CA et directeur général du recrutement chez Robert Half International, les services liés au secteur pétrolier et gazier sont les moteurs de l'économie d'Edmonton et la main-d'œuvre est souvent insuffisante. L'amélioration et le prolongement du réseau routier et des transports en commun sont autant d'indications de croissance.

«Le prix des maisons dépend du quartier», explique Leeann Lim, directrice financière de Capital Power. Une maison de trois chambres et deux salles de bains coûte environ 300 000 \$, et un condo au centre-ville, 350 000 \$. «Plus on s'éloigne du centre-ville, plus on en a pour notre argent. Toutefois, une personne sur 10 ne veut pas vivre dans une grande ville comme Edmonton, et préfère être à proximité d'un lac.»

L'étendue d'Edmonton semble être son principal inconvénient.

CALGARY 1 096 833 habitants; 4 558 CA

La capitale pétrolière et gazière connaît la croissance économique la plus rapide en Amérique du Nord, et il n'est pas surprenant que 89,3 % des répondants aient cité les perspectives économiques favorables comme atout principal; 75 % estiment que la rémunération concurrentielle fait de Calgary une destination idéale pour le travail tandis que 83,3 % apprécient les loisirs pour la vie familiale.

Selon M. Brownoff, qui y passe trois jours par mois, la croissance du secteur de l'énergie a un effet d'entraînement sur tous les secteurs de l'économie, du fait des services qui s'y rattachent.

Les entreprises offrent une rémunération concurrentielle depuis les années 2006 et 2007. Ainsi, un CA qui troque le cabinet pour l'entreprise voit sa rémunération bondir. Une proportion de 40,7 % des répondants travaillent dans le secteur privé, pour une société internationale.

Selon Oscar Barzilay-Lamers, de l'Institute of Chartered Accountants of Alberta (ICAA), les cinq entreprises qui emploient le plus de CA sont Nexen, Talisman Energy, Enbridge, TransCanada et Suncor Energy. «Calgary ayant la réputation d'être une ville pour entrepreneurs, il y a des occasions à saisir dans les cabinets, petits ou grands. Le nombre de membres de l'ICAA a augmenté de 4 % depuis cinq ans.» Les Quatre Grands sont les principaux employeurs de CA.

Avec des centaines de kilomètres de sentiers pédestres en bordure de rivière, des pistes cyclables, 3 000 parcs, un zoo, le Festival international de blues et le Stampede, Calgary offre aux familles une gamme quasi infinie d'activités de loisir. La ville souffre cependant d'un hiver long et froid.

VANCOUVER 603 502 habitants; 2 903 CA

Le principal attrait de Vancouver est sa situation géographique. Porte de l'Asie pour le Canada, elle accueille une industrie cinématographique qui apporte plus d'un milliard de dollars par année et représente quelque 50 000 emplois.

La ville est à quelques heures de traversier de l'île de Vancouver, et les montagnes, les sentiers, les voies navigables et les verts auxquels ont accès skieurs, randonneurs, cyclistes, plaisanciers et golfeurs sont parmi les plus beaux du monde.

Selon les Vancouverois, les activités de plein air (84 %) sont le deuxième attrait de leur ville, derrière les restaurants (88,9 %), et avant le climat (80,8 %).

La culture internationale est jugée un atout par 60 %, et 48,1 % considèrent que la rémunération est concurrentielle. «Beaucoup d'entreprises chinoises se sont installées à Vancouver en raison de sa proximité et parce que c'est une plaque tournante pour le secteur minier», explique Beverly Pao, associée d'audit et leader conationale du groupe des services aux entreprises chinoises de Deloitte. «Un grand nombre de participants du marché des sec-

teurs public et privé avec lesquels je travaille entretiennent des relations de travail quotidiennes avec l'Asie.»

Beverly Pao ajoute que le centre d'affaires dynamique axé sur le secteur minier permet aux CA de se spécialiser. De grandes entreprises comme Goldcorp, Eldorado, Teck Mining Co. et Pan American Silver recherchent des CA pour faire de l'analyse financière et préparer leur information financière.

Le potentiel de croissance pour les entrepreneurs est également immense : les entreprises en démarrage n'ayant pas nécessairement besoin de directeurs financiers à temps plein, les CA peuvent assumer cette fonction pour plusieurs sociétés, notamment des sociétés de haute technologie et d'énergie de remplacement, des petites sociétés minières et plusieurs sièges sociaux de détaillants.

Le logement est le principal inconvénient de Vancouver, les prix moyens s'établissant à plus de 700 000 \$. Seulement 16 % des répondants estiment que le logement est un attrait, soit le plus faible pourcentage pour toutes les villes couvertes.

Lorie Murdoch est rédactrice pigiste à Hamilton en Ontario.

Une voix pour les femmes dans la profession

Visitez www.icca.ca/femmes
et faites-vous entendre.



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

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



Vérité et mensonge

Les enquêteurs doivent se méfier des manœuvres habiles de manipulation du fraudeur psychopathe



Lesley Baldwin, juge à la Cour de justice de l'Ontario, a été cinglante lorsqu'elle a condamné Roman Kaziuk à dix ans de prison pour fraude, une peine trois fois plus longue que celle demandée par la Couronne. «S'il le pouvait, il volerait les ailes des anges pour les vendre au diable*», a-t-elle déclaré en janvier en admonestant l'homme de 57 ans né à Hamilton. Selon elle, M. Kaziuk est essentiellement un psychopathe, ce que les faits semblent corroborer. Fraudeur professionnel déjà condamné 69 fois, il comparaisait pour avoir cruellement escroqué sa mère, Feliksa, 88 ans.

Diabétique de type 2, Feliksa Kaziuk et son mari aujourd'hui décédé ont adopté Roman alors qu'il avait quatre ans. Ce couple vaillant avait émigré de Pologne peu après la Seconde Guerre mondiale pour s'installer au Canada. Roman était leur seul enfant.

M. Kaziuk a délesté sa mère d'un pécule de plus de 1 million de dollars, et notamment de deux appartements en copropriété entièrement payés. Après ce crime commis sans le moindre remords, M^{me} Kaziuk a abouti dans un refuge pour sans-abri de l'Armée du Salut.

Selon le site *Sympatico.ca*, la police relate que les agents qui l'ont rencontrée ont dû lui acheter des piles pour son appareil auditif afin de pouvoir communiquer avec elle. Elle a du mal à se procurer la nourriture appropriée à son diabète. M. Kaziuk a même poussé la fourberie jusqu'à tromper son propre avocat. Peter McPhie lui aurait prêté 20 000 \$, supposément pour l'enterrement de sa défunte mère, pour ensuite découvrir la supercherie. Où est allé l'argent? Mystère.

M. Kaziuk, qui avait une procuration de sa mère, a été reconnu coupable de fraude de plus de 5 000 \$ et de vol de plus de 5 000 \$. Ces accusations ne rendent pas compte des ravages qu'il a causés. En cour, on a appris que Roman Kaziuk avait contracté sans autorisation, pour son propre usage, des

emprunts hypothécaires sur les biens de sa mère, rapporte le trihebdomadaire *Oakville Beaver*. Lors de l'audience sur la peine, M. Kaziuk a admis avoir frauduleusement contracté, en avril 2007, un emprunt hypothécaire de 98 000 \$ sur un bien appartenant à sa mère. Il a également reconnu s'être servi de la procuration, en septembre 2008, pour contracter un autre emprunt hypothécaire. Pour Feliksa Kaziuk, les conséquences ont été désastreuses.

«Selon la déclaration faite à la police le 17 septembre 2009, elle possédait une somme considérable dans son compte bancaire [plus de 1 million \$]; elle avait une voiture et des cartes de crédit», a dit la juge Baldwin dans son jugement. «À cause des agissements du délinquant, elle n'a plus de voiture, parce qu'il l'a prise. Elle n'a plus d'argent en banque, parce qu'il l'a pris. Elle n'a plus de cartes de crédit, parce qu'il les a prises. Le 12 septembre 2011, M^{me} Kaziuk a été expulsée de sa copropriété d'Oakville en raison des emprunts frauduleux contractés sans son consentement et à son insu. Les banques ont saisi ses copropriétés. Elle a tout perdu.»

Comble de malheur, après s'être retrouvée au refuge, M^{me} Kaziuk s'est fait voler des vêtements. «Elle n'a plus rien, a déclaré le détective Jeff Springstead, qui a mené l'enquête. Roman est directement responsable du fait que sa mère soit littéralement sans le sou.»

Dans sa décision, la juge Baldwin a indiqué que Roman Kaziuk avait été incarcéré dans plusieurs États américains, rapporte le *Oakville Beaver*. Elle a trouvé ses agissements pires que ceux de fraudeurs notoires. «Même le tristement célèbre Bernie Madoff n'a pas osé dépouiller sa mère comme l'a fait à répétition M. Kaziuk, écrit-elle dans son jugement. Je n'ai pas besoin d'un rapport psychiatrique pour conclure que ce délinquant présente les caractéristiques d'un psychopathe. Il est incapable d'empathie et est dépourvu de conscience. Il a détruit tous ceux qui l'entouraient.»

La justesse de cette évaluation non scientifique semble évidente à la lumière de la réponse de Roman Kaziuk au sujet de ces crimes. «M. Kaziuk nie être responsable de la situation actuelle de sa mère et affirme avoir joui d'une excellente relation avec ses parents adoptifs qui, ajoute-t-il, l'ont toujours traité comme s'ils étaient ses véritables parents», rapporte également le *Oakville Beaver*.

En prononçant ce qui est sans doute la plus longue peine infligée dans l'histoire canadienne pour fraude et vol de plus de 5 000 \$, la juge Baldwin a fait remarquer non sans ironie qu'en prison, Roman Kaziuk aura droit à un plus grand confort que sa mère. Il sera logé, nourri régulièrement et gardé au chaud.

Comme dans le cas de la juge Baldwin, ceux qui enquêtent sur des fraudes ont rarement, sinon jamais, accès à des rapports psychiatriques sur les suspects et les criminels auxquels ils ont affaire. Mais nombreux sont ceux qui ont croisé, parfois sans le savoir, des individus qu'on pourrait qualifier de psychopathes ou de sociopathes.

Parce que ces individus agissent souvent bien au-delà des limites tenues pour acquises par la majorité, comme ruiner impitoyablement la vie de sa propre mère, l'enquêteur doit pouvoir décoder les signes de la psychopathie. S'il ne peut comprendre le type de comportement affiché par M. Kaziuk et ses semblables, il risque de se concentrer sur d'autres suspects. «Nous pouvons écarter le

fiis parce que personne ne ferait ça à sa mère», pourrait-on croire. Si seulement c'était vrai...

Certes, les enquêteurs spécialisés dans les fraudes ne sont pas des cliniciens formés. Il faut donc être prudent lors de l'évaluation non professionnelle de l'état psychologique d'une personne, et ne s'en servir qu'à titre d'indicateur utile. Les principaux avantages de savoir que ce type de personne existe sont peut-être la possibilité d'allonger la liste des suspects et d'expliquer un comportement qui, sinon, défierait la logique.

En général, les psychopathes et les sociopathes présentent des traits qui s'apparentent. Jusqu'à quel point? Là-dessus, les avis divergent. Mais pour l'enquêteur, les deux types semblent dépourvus de conscience, tout comme de sentiments de culpabilité ou de remords à l'égard de leurs mauvaises actions.

Robert D. Hare, coauteur de *Snakes in Suits: When Psychopaths go to Work*, est un expert bien au fait des traits des psychopathes. Professeur émérite de psychologie à l'Université de la Colombie-Britannique, il est aussi président de Darkstone Research Group Ltd., un cabinet de recherche et de consultation en psychologie judiciaire. Il a constitué une liste de 20 caractéristiques propres aux psychopathes, dont : insensibilité et manque d'empathie; charme désin-

«...Roman Kaziuk présente les caractéristiques d'un psychopathe. Il est incapable d'empathie et est dépourvu de conscience. Il a détruit tous ceux qui l'entouraient.»

volte et superficiel; mensonge pathologique; ruse et manipulation; affect peu profond (capacité de réaction émotionnelle superficielle, par exemple, ne pas être troublé dans des situations où la plupart le seraient); promiscuité sexuelle; délinquance juvénile; et incapacité d'assumer la responsabilité de ses actes.

Selon M. Hare, la sociopathie n'est pas une condition psychiatrique comme telle. «Le terme fait référence à des attitudes ou des comportements considérés comme antisociaux et criminels par la société, mais jugés normaux ou nécessaires selon la sous-culture ou le milieu social où ils se développent, écrit-il dans *Snakes in Suits*. Les sociopathes peuvent avoir une conscience bien développée et une aptitude normale à l'empathie, à la culpabilité et à la loyauté, mais leur notion du bien et du mal repose sur les normes et les attentes de leur sous-culture ou de leur groupe. Beaucoup de criminels peuvent être décrits comme des sociopathes.»

Les psychopathes, par contre, souffrent d'un trouble de la personnalité, dit-il. «Ils sont dépourvus de conscience et incapables d'empathie, de culpabilité ou de loyauté envers quiconque, sauf eux.» En termes humoristiques, la différence, c'est que le psychopathe croit que deux plus deux font cinq, alors que le sociopathe sait que deux et deux font quatre, mais déteste l'admettre.

Manifestement, tous les fraudeurs ne sont pas psychopathes. Ceux qui le sont peuvent toutefois être difficiles à détecter, surtout dans un contexte d'embauche. «Les psychopathes investissent de l'énergie pour créer et maintenir une façade qui facilite leur carrière, a déclaré Robert Hare à *Fraud Magazine*, une publication de l'Association of Certified Fraud Examiners.

Pendant le processus d'embauche, ils vont convaincre les décideurs de leurs talents et habiletés uniques, grâce au mensonge et à la déformation des faits. Les dirigeants sont toujours à l'affût des candidats les plus brillants... mais le bassin n'est pas très vaste. Le psychopathe entretient sa bonne réputation tant que cela lui est utile. Les dirigeants s'estiment bons pour évaluer les gens, et rares sont ceux qui aiment se faire dire qu'ils se sont trompés sur des traits aussi fondamentaux que l'honnêteté et l'intégrité. Cet aspect de la nature humaine joue en faveur du psychopathe.»

Comme les enquêteurs en matière de fraude ne sont pas experts en psychopathie, ils doivent se fier à leur instinct lorsqu'ils interrogent un suspect pouvant souffrir d'un trouble psychopathique de la personnalité. Ils ne doivent pas se borner aux faits; ils doivent aussi examiner les réactions émotionnelles (ou leur absence.)

«La vie émotionnelle des psychopathes n'a pas l'envergure et la profondeur de celle de la plupart des gens, a aussi rapporté Robert Hare à *Fraud*. On la décrit souvent comme terne et peu profonde, constituée surtout de "proto-émotions", des réactions assez primitives associées à leurs propres besoins et expériences. Leurs démonstrations de colère, d'hostilité, d'envie et leurs réactions à la frustration ont toutes les chances d'être plus intenses et authentiques que leurs sentiments d'empathie, d'amour, de honte et de regret. Bien qu'ils puissent parfois sembler froids et impassibles, ils sont enclins à des manifestations émotionnelles intenses, superficielles et éphémères. Ils peuvent imiter des émotions de façon plutôt convaincante, mais un observateur averti aura l'impression qu'ils jouent et que tout se passe en surface.»

Ces informations peuvent être utiles lors d'un interrogatoire. Si l'enquêteur se demande si son interlocuteur pourrait être psychopathe, cela pourrait influencer ses questions.

En plus des questions factuelles, il pourrait en poser d'autres pour susciter des réactions émotionnelles et en évaluer l'authenticité : Qu'avez-vous ressenti en apprenant que l'entreprise avait été fraudée? Quelle sorte de personne pourrait frauder son entreprise? Quel traitement devrait-on réserver au fraudeur lorsqu'on l'aura attrapé?

Rappelez-vous que, lorsque vous interrogez quelqu'un, vous devez prêter attention à sa façon de communiquer, et pas seulement à ce qu'il dit. «Les experts s'entendent généralement pour dire que c'est la communication non verbale qui transmet l'impact du message», selon ce qu'écrivait Roy Berko dans son ouvrage *Communicating: A Social and Career Focus*, paru en 2007.

«Le chiffre le plus souvent cité à l'appui de cette affirmation, ajoute-t-il, est une estimation selon laquelle 93 % de tout le sens d'une situation sociale provient des informations non verbales, contre 7 % pour les informations verbales. Il s'agit toutefois d'un chiffre trompeur, fondé sur deux études de 1976 où l'on comparait les signaux vocaux avec les signaux faciaux. Bien que la proportion de 93 % ne soit pas corroborée par d'autres études, on s'entend pour dire que tant les enfants que les adultes se fient davantage aux signaux non verbaux qu'aux signaux verbaux pour interpréter les messages d'autrui.»

Autrement dit, l'affect d'une personne en dit probablement plus que ses paroles. Si quelqu'un dit : «J'étais vraiment vexé» d'une

voix monotone, sans véritable émotion, cela devrait attirer votre attention. Il est toutefois essentiel de souligner que le ton de la réponse peut s'expliquer par des raisons qui n'ont rien à voir avec la question ou l'affaire en cause. La personne peut être distraite par des problèmes personnels qui éclipsent l'importance de l'enquête sur la fraude. Signal d'alarme? Oui. Preuve qu'on a affaire à un psychopathe? Ce serait sauter trop vite aux conclusions.

La juge Baldwin a trouvé Roman Kaziuk plus méprisable que Bernie Madoff, qui a organisé une chaîne de Ponzi de 50 milliards \$US. M. Madoff a lui aussi fait l'objet d'une évaluation psychologique, notamment par Gregg McCrary, un ex-agent spécial du FBI qui a consacré des années à faire du profilage criminel.

«M. McCrary dit que, n'ayant jamais rencontré M. Madoff, il ne peut poser de diagnostic, rapporte le *New York Times*, mais il ajoute que celui-ci semble manifester de nombreux traits destructeurs habituellement propres aux psychopathes. C'est pourquoi bien des gens qui sont entrés en contact avec lui sont restés ébranlés et confus quant à ses motifs. "Les gens comme lui deviennent comme des caméléons. Ils excellent dans la gestion des impressions, a déclaré M. McCrary. Ils gèrent l'effet qu'ils font. Ils savent ce que les gens veulent et le leur donnent."» Même s'il peut être

Les enquêteurs en matière de fraude ne doivent pas se borner aux faits; ils doivent aussi examiner les réactions émotionnelles (ou leur absence.)

utile d'essayer de débusquer les psychopathes lorsqu'on enquête sur une fraude, il faut garder à l'esprit que bon nombre d'entre eux sont d'extraordinaires manipulateurs.

Paul Babiak, coauteur de *Snakes in Suits*, prévient qu'il ne faut pas accorder trop d'importance au diagnostic. «Si le client est fortement psychopathe, il est probable qu'il se livre à des comportements répréhensibles, peut-être à une fraude, sans qu'on s'en rende compte, a-t-il confié à *Fraud*. Si des incohérences et des irrégularités commencent à transparaître, il est important que l'expert se concentre sur les faits propres à la situation, car le psychopathe cherchera à détourner son attention en le flattant, en l'orientant dans la mauvaise direction, en remettant en question sa compétence ou son pouvoir de mener l'enquête, et ainsi de suite.»

À l'instar des magiciens, la plupart des psychopathes ont appris l'art de détourner l'attention. Ce trait s'ajoute à la liste.

Si vous commencez un entretien en étant convaincu de la culpabilité de votre interlocuteur et que vous le terminez avec l'envie de l'inviter à dîner, peut-être devriez-vous vous méfier. Les psychopathes sont-ils d'aussi bons menteurs? On ne ment pas si on croit dire vrai, paraît-il.

David Malamed, CA•EJC, CPA (III.), CFF, CFE, CFI, est associé en juricomptabilité chez Grant Thornton LLP à Toronto. Il dirige également cette rubrique.

* Note : Les citations entre guillemets ne constituent pas des traductions officielles.

Automatiser l'audit des PME

L'automatisation de l'audit des PME implique avantages et embûches, mais la solution est profitable à long terme



La transformation des normes d'audit et les changements de référentiels comptables posent de nombreux défis aux auditeurs de petites et moyennes entités (PME) au Canada. De plus, ces changements coïncident avec la modification des règles en matière de taxes de vente, d'impôts des particuliers et des sociétés, ainsi qu'une révision d'ensemble de la réglementation du secteur sans but lucratif au Canada.

Beaucoup d'auditeurs estiment que cette complexification accable démesurément les petits cabinets comptables, rendant plus onéreuse et plus laborieuse leur tâche d'ajouter de la crédibilité aux états financiers de leurs PME clientes.

Cela dit, des avancées technologiques importantes simplifient la gestion du changement, accélèrent la constitution des dossiers d'audit et facilitent le contrôle qualité. Par exemple, les réseaux sociaux, l'informatique en nuage et des

logiciels d'application puissants à prix abordable peuvent accroître l'efficacité de l'audit.

Au sein d'un cabinet, les documents produits sont souvent très similaires d'un audit à l'autre. On retrouve les mêmes listes de contrôle, une structure de dossier récurrente et de nombreux formulaires, vu le culte des auditeurs pour les listes de contrôle. En outre, l'universalité de certains logiciels de feuilles de calcul, de traitement de texte et de bases de données permet des échanges de données fluides, d'où des transmissions rapides et sans effort entre auditeurs et clients ou entre dossiers d'audit. Il n'y a là rien de nouveau, mais peu d'auditeurs exploitent à fond ces avantages technologiques. Voici quelques conseils simples pour augmenter de façon significative l'efficacité de chaque audit de PME.

Gestion et planification de la mission

Chaque début de mois, pour toutes les missions des quatre prochaines semaines :

- Utilisez un logiciel de commerce qui permet d'importer automatiquement le dossier électronique de l'exercice précédent, ce qui ne prend normalement pas plus de deux minutes par dossier;
- Par téléphone ou courriel, discutez avec le client du calendrier et de tout événement ou changement important survenu au cours de l'année, une tâche qui devrait vous prendre environ 10 minutes;
- En l'absence de changements importants, envoyez par courriel au client une lettre de mission, une lettre de stratégie d'audit et une liste des documents à vous fournir sur place (ces documents devraient avoir été automatiquement importés du dossier de l'exercice précédent), ce qui devrait prendre environ 10 minutes.

Temps total : environ 20 minutes + deux minutes en ce qui a trait à l'importation du dossier.

Constitution du dossier

Une fois le dossier de travail de l'exercice précédent importé :

- Demandez au client de vous envoyer par courriel une balance de vérification (BV) dans un format compatible avec les fichiers du dossier;
- Importez ensuite la BV et préparez un projet d'états financiers pour le client.

Si vous avez déjà mappé la BV l'exercice précédent et que le client n'a pas apporté de changements importants à la numérotation et au contenu de ses comptes, ce processus ne devrait pas prendre de temps. Mapper consiste ici à assigner, au moyen d'un code, une suite de chiffres uniformisée à chaque compte de grand livre, ce qui permet de regrouper les comptes similaires, notamment en vue de la préparation des états financiers. L'auditeur peut alors uniformiser la préparation des feuilles maîtresses, des tableaux analytiques et, le plus important, des états financiers.

Temps total : environ 30 minutes, voire moins.

Si l'information à fournir en notes a changé, faites du copier-coller à partir d'un fichier maître contenant les nouvelles notes, puis envoyez les projets de notes au client par courriel. N'oubliez pas qu'à ce stade, les états financiers sont ceux du client puisque les chiffres n'ont pas encore été audités.

Travaux sur place

L'audit automatisé d'une PME peut se dérouler ainsi :

- Arrivez chez le client avec le dossier d'audit importé de l'exercice précédent et le projet d'états financiers dans votre portable. Après un entretien initial avec ce client, mettez à jour la description générale des activités du client (selon les changements survenus dans le secteur, le contexte et l'entité) ainsi que votre documentation des contrôles pertinents pour l'information financière;
- Si vous utilisez des seuils de signification préétablis, comme un pourcentage fixe des produits, ayez ces calculs programmés dans le fichier de la BV;
- Examinez le tableau analytique préliminaire des états financiers en projet. Un fichier préprogrammé, mis au point les années précédentes, devrait générer automatiquement cette analyse chiffrée à partir des comptes mappés;

- Passez en revue les ratios et les pourcentages clés, comme la marge bénéficiaire nette ou brute, dont le calcul devrait aussi être préprogrammé dans un fichier hérité des années antérieures;
- Imprimez toutes les confirmations nécessaires (comptes bancaires, placements, créances, subventions, emprunts, etc.) chez votre client et faites-le lui signer sur-le-champ pour pouvoir les poster à votre retour au bureau;
- Remplissez, pour la mission en cours, les listes de contrôle importées de l'année précédente;
- Inscrivez au fur et à mesure vos commentaires, comme les observations générales, les problèmes potentiels et les recommandations, dans un modèle de lettre de recommandations. Passez-les en revue avec votre client sur place.

Formation de l'opinion

Les avantages de l'automatisation persistent après les travaux sur place, rendant la communication avec vos clients plus rapide.

- Examinez le tableau analytique final. Là encore, un fichier préprogrammé datant des années précédentes devrait calculer automatiquement ratios et pourcentages;
- Envoyez par courriel à votre client la BV ajustée, les ajustements

Un gramme de planification vaut un kilo d'efforts ultérieurs.

Une minuscule erreur dans un modèle peut vous obliger

à tout réimporter pour corriger chaque dossier d'audit.

d'audit, un projet d'états financiers modifié de même que la lettre de recommandations;

- Envoyez-lui aussi par courriel la lettre d'affirmation et un résumé d'audit mis à jour, documents importés de l'année précédente;
- Envoyez par courriel votre facture intermédiaire;
- Envoyez par courriel ou par la poste les états financiers finaux et, une fois que la personne appropriée a accepté la responsabilité des états financiers, la facture.

Tout cela suppose que vous utilisiez un logiciel d'audit et que vous ayez auparavant pris le temps d'uniformiser les champs de données de vos dossiers pour l'ensemble de vos clients. Les champs de noms et d'adresse des clients, la date de fin d'exercice ainsi que d'autres dates et d'autres informations standard peuvent tous être programmés dans un fichier maître contenant des versions maîtresses de lettres, de listes de planification et d'autres documents. Ces documents maîtres peuvent ensuite être copiés dans des dossiers de missions spécifiques, année après année.

Il n'y a rien d'autre à faire, à moins que les normes professionnelles n'exigent des modifications pour des clients précis. Si vous voulez tirer le maximum de l'automatisation, une uniformisation à l'échelle du cabinet est essentielle.

L'automatisation est l'occasion d'améliorer la qualité de l'audit, tant au niveau de chaque audit de PME que du cabinet. Si vous créez un modèle uniforme à l'échelle du cabinet pour chaque étape d'audit, il est plus facile ensuite de s'assurer que, pour chaque audit, toutes les étapes ont été franchies. Des listes de contrôle personnalisées par votre cabinet peuvent être mises à jour au besoin et

importées dans le dossier de mission en début d'audit. Tout changement devient ainsi aussi facile et efficace que possible.

L'automatisation des fichiers peut grandement améliorer la qualité au niveau d'une mission. L'importation des données entre applications se fera sans le risque d'erreurs qu'entraîne une conversion manuelle. Les erreurs de groupement et d'arithmétique seront également réduites au minimum si vous exploitez la fonction de mappage qu'offrent la plupart des logiciels d'audit. Toutefois, des changements dans les comptes sont inévitables au fil des ans; il faut donc mettre à jour les tableaux programmés les années précédentes.

En outre, chaque audit étant unique, il faut personnaliser chaque dossier. Le modèle générique du cabinet est un excellent point de départ. Toutefois, la personnalisation selon les particularités du secteur d'activité et du contrôle interne, et les modifications requises par les caractéristiques propres à chaque client sont aussi essentielles que l'automatisation intégrale de la structure de dossier sous-jacente. Certaines mises en garde s'imposent :

a) **Soyez réaliste.** Le processus initial d'automatisation sera probablement plus long que vous le pensez; mais, au final, les avantages l'emporteront de beaucoup sur les coûts. Choisissez une méthode adaptée à votre cabinet. Nombre de praticiens utilisent des ressources internes pour leur automatisation, mais en cas d'automatisation intégrale et en profondeur de leur cabinet, beaucoup choisissent l'externalisation. Quel que soit le mode d'exécution du projet, le résultat final en vaut toujours la peine.

b) **Prenez le temps de bien commencer.** Un gramme de planification vaut un kilo d'efforts ultérieurs. Une minuscule erreur dans un modèle peut vous obliger à tout réimporter pour corriger chaque dossier d'audit. Il est essentiel de faire le moins d'erreurs possible au début d'un projet transformationnel d'envergure.

c) **Uniformisez au maximum d'un client à l'autre.** Des modèles uniformes de tableaux analytiques, d'états financiers, de mappage et d'indexation des fichiers, entre autres, vous évitent d'avoir à réinventer la roue à chaque nouvel audit de PME. Si vous avez à faire quelque chose deux fois, vous pouvez probablement gagner du temps en préparant un modèle programmable la première fois.

d) **Sachez-en plus que votre personnel.** Qu'arrivera-t-il si votre champion du logiciel d'audit quitte le cabinet? Qui réparera la fonction tri des tableaux qui ne trie plus, ou la fonction de contrôle arithmétique pour vous éviter de passer des heures à additionner des colonnes de chiffres? En tant que dirigeant d'un petit cabinet, si vous adoptez un nouveau logiciel, vous devez, pour vous et votre équipe, de mesurer ses capacités et ses défauts. Une connaissance directe est essentielle pour concevoir des audits efficaces de PME.

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

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

Élargissez votre réseau professionnel en ligne

CONNEXIONCA

www.connexionca.com



Bâtir son réseau de contacts

Vous avez le trac à l'idée de faire du réseautage?
Voici des solutions qui vous ouvriront des portes



Donna était très heureuse d'avoir été promue au poste de directrice dans son cabinet comptable. Elle était impatiente de s'acquitter des responsabilités et de relever les défis associés à son nouveau rôle. Mais un aspect l'enthousiasmait moins : les attentes en matière d'expansion des affaires l'obligeraient à mettre davantage l'accent sur le réseautage. Même si elle avait accepté ce mandat de bon cœur, l'idée de s'exposer pour chercher à établir des contacts la terrorisait.

Beaucoup d'entre nous peuvent être confrontés à la même situation. La seule mention d'un événement de réseautage provoque chez certains des sueurs froides. Il faut reconnaître qu'approcher un inconnu peut être embarrassant si l'on ne sait pas comment s'y prendre. Même le professionnel le plus confiant et le plus aguerrri peut être intimidé s'il n'a pas préparé son entrée en scène.

Cependant, la capacité de réseautage demeure une compétence indispensable dans le milieu des affaires. La technologie a certainement transformé notre façon de constituer un réseau. Facebook, Twitter, LinkedIn et d'autres sites de réseaux sociaux sont d'excellents outils de contacts personnels et professionnels. Mais il demeure que rien ne peut, ou ne devrait, remplacer une bonne poignée de main et une conversation de vive voix. Les modes de réseautage traditionnels ont un potentiel d'établir des rapports personnels que les réseaux sociaux n'ont pas.

En femme d'affaires intelligente et malgré ses réticences initiales, Donna a pu, grâce à l'aide et aux conseils de son mentor, élaborer un plan pour atteindre ses objectifs de réseautage. En voici quelques-uns des principaux éléments :

S'intéresser aux autres

Donna a appris de son mentor que le réseautage n'a rien à voir avec la vente : il faut se demander ce qu'on peut faire

pour les autres et non l'inverse. Plus vous donnez, meilleur sera votre réseau. Bien que le but ultime que poursuit Donna puisse être de nature professionnelle, elle doit d'abord établir un contact sur le plan humain, ce pourquoi elle est très douée.

Lorsqu'elle fait connaissance avec quelqu'un lors d'un événement de réseautage, au lieu de parler d'elle et de ce qu'elle fait, Donna pose des questions. Elle écoute, cernant ainsi les intérêts, les passions et les sources de motivation de son interlocuteur. De cette façon, elle récolte également l'information dont elle a besoin pour déterminer si elle peut offrir de l'aide.

Elle donne aussi des conseils gratuits en réponse à des questions en matière de comptabilité. De plus, elle se rend compte que la plupart des gens qu'elle rencontre finissent par lui poser des questions sur elle-même. Elle peut ensuite enchaîner en discutant d'intérêts et d'objectifs communs.

Préparer un argumentaire éclair

Donna voyait auparavant le réseautage comme un exercice pénible et s'imaginait qu'elle serait obligée de faire des boniments de vente. Établir des relations est à la base d'un réseautage efficace; plus vous bâtissez des relations de qualité, plus vos réseaux vous seront utiles.

Le mentor de Donna lui a rappelé qu'elle est une comptable qui possède de grandes connaissances techniques et qu'elle offre un excellent service à la clientèle. De plus, les gens l'apprécient et lui font confiance. Maintenant, elle répond à ceux qui lui demandent ce qu'elle fait au moyen d'un argumentaire réfléchi.

Il est essentiel d'avoir une réponse à la question : «Que faites-vous dans la vie?» Votre réponse doit être un argumentaire concis et intéressant (pas plus de 15 à 20 secondes) qui décrit à grands traits votre travail et incite votre interlocuteur à poser une question.

Donna et son mentor ont préparé un argumentaire simple et l'ont répété jusqu'à ce qu'elle le connaisse par cœur : «Je suis directrice dans un grand cabinet comptable. J'agis en tant que conseillère de confiance auprès de mes clients et propose des solutions à leurs problèmes techniques en matière de comptabilité.»

Invitée récemment à une fête d'anniversaire, elle avait cette réponse bien en tête quand son voisin de table lui a demandé ce qu'elle faisait dans la vie.

Poser les bonnes questions

La plupart d'entre nous redoutons les silences. Engager la conversation devient cependant plus facile lorsqu'on commence par poser de bonnes questions. Trop nerveuse pour poser des questions à brûle-pourpoint, Donna a suivi une séance d'encadrement pour apprendre à poser des questions ouvertes (comment, pourquoi, etc.), qui mènent à des réponses significatives, ce qui l'a soulagée d'une énorme pression.

Savoir reprendre son souffle

Même les personnes les plus sociables peuvent trouver épuisant de poursuivre une conversation sans fin avec quelqu'un qu'elles viennent à peine de rencontrer. Donna s'autorise une pause quand

elle en sent le besoin. Si, pendant une conversation avec une nouvelle connaissance, vous sentez que votre intérêt se dilue, excusez-vous poliment et allez faire quelques pas ou chercher un rafraîchissement. Le cas échéant, vous pourrez reprendre cette conversation plus tard, avec une énergie renouvelée.

Être organisé

Ses activités de réseautage devenant plus importantes, Donna s'est aperçue qu'elle avait parfois de la difficulté à en suivre le fil. Quelques techniques d'organisation l'ont aidée : toujours avoir avec soi sa carte professionnelle, se doter d'un système de suivi des rencontres, noter quelques détails au verso des cartes que l'on reçoit et tenir un journal des événements auxquels on participe.

Faire un suivi

Faites toujours un suivi avec les nouveaux contacts et les personnes qu'on vous a recommandées. C'est une marque d'intérêt et de professionnalisme. Planifiez ensuite une rencontre au café ou au restaurant. Donna se sert de son calendrier Outlook pour faire ce suivi et planifier des rencontres.

Le réseautage n'a rien à voir avec la vente : il faut se demander ce qu'on peut faire pour les autres et non l'inverse. Plus vous donnez, meilleur sera votre réseau.

Réseautage en ligne

Une fois les liens tissés, entrez en communication avec votre contact par LinkedIn ou d'autres réseaux en ligne de professionnels. Ces sites sont d'excellents outils qui vous aideront à renforcer et à conserver les liens que vous avez créés par les moyens traditionnels.

Être actif dans la communauté

Songez à devenir membre du conseil d'un organisme de bienfaisance, ce qui vous amènera à participer à des campagnes de financement et à des événements. Certaines personnes sont plus à l'aise avec ce type de réseautage en raison du but de l'organisme.

On peut créer un réseau partout. Il suffit d'être conscient des possibilités qui nous entourent. Les événements conçus spécialement pour permettre les rencontres sont utiles, mais il y a aussi d'autres occasions de réseautage.

Que ce soit au travail, dans une organisation sportive, à bord d'un avion ou au café, chaque occasion de rencontre peut contribuer à agrandir le réseau professionnel.

Ayant bâti un réseau solide et étendu, Donna aide maintenant certains de ses collègues à en faire autant. Elle s'est également jointe au conseil d'un organisme de bienfaisance.

«Ne vous perdez pas en complications inutiles, conseille-t-elle, et surtout, développez les compétences qui vous permettront de vaincre vos peurs.»

Sandra Oliver est mentore pour cadres supérieurs et propriétaire d'IMPACT, un cabinet mondial de mentorat. On peut la joindre à : sandra@impactconsultinginc.com, www.impactconsultinginc.com.

C'est l'intention qui compte!

Quand vient le temps de faire rectifier une erreur ayant de fâcheuses conséquences fiscales, c'est l'intention des parties qui prime

En droit canadien, les contribuables sont imposés en fonction de leurs biens juridiques et de leurs opérations tels qu'ils existent, et non en fonction de ce qu'ils souhaitent qu'ils soient.

En appel d'une cotisation, la Cour de l'impôt détermine l'exactitude de la cotisation et non son caractère équitable ou approprié. Or, les contribuables font des erreurs. Comment peuvent-ils corriger une erreur qui a entraîné un résultat non voulu?

Une solution consiste à obtenir une ordonnance de rectification. Il s'agit d'un recours équitable accordé par une cour supérieure provinciale qui permet de corriger rétroactivement une erreur dans un document qui ne reflète pas l'entente intervenue entre les parties. Généralement, un tribunal n'accordera une rectification que si le requérant peut

montrer que les parties à une entente avaient une intention commune et continue, et que le document écrit ne reflète pas la véritable entente intervenue entre elles.

Aux fins de l'impôt, l'Agence du revenu du Canada (ARC) et la Cour canadienne de l'impôt sont tenues de respecter le document rectifié (*Dale c. La Reine* (2000 DTC 6579) et *Sussex Square Apartments Ltd. c. La Reine* (2000 DTC 6548)).

On a davantage recours à l'ordonnance de rectification pour corriger des erreurs en matière d'impôt depuis l'importante décision *Juliar c. Canada* (A.G.) (2000 DTC 6589 (Ont. C.A.), conf. 99 DTC 5743 (Ont. S.C.)), (permission d'en appeler devant la Cour suprême du Canada refusée), où le tribunal a rectifié un document portant sur un transfert d'actions qui avait entraîné des conséquences fiscales défavorables et non voulues (voir *Lewy et al.*, «Grande victoire pour une petite entreprise», *CAmagazine*, janvier-février 2002).

Dans la décennie qui a suivi *Juliar*, les décisions des tribunaux ont donné des résultats justes et utiles pour ce qui est de la correction d'erreurs.

Principes généraux de la rectification

Juliar et diverses décisions subséquentes ont permis de dégager les principes généraux suivants :

- le tribunal peut rectifier un document s'il est convaincu qu'il ne reflète pas l'intention des parties;
- les parties peuvent conclure des opérations en matière d'évitement de l'impôt si elles sont légitimes;
- une erreur dans un document visant légitimement à éviter le paiement d'impôts peut être corrigée. Un tribunal ne refusera pas la rectification au motif que l'administration fiscale serait privée d'un avantage accidentel ou inattendu;
- la rectification ne sera pas refusée si le seul motif des parties est d'obtenir l'avantage fiscal légitime visé au moment de la signature du document;
- les tribunaux doivent utiliser leur pouvoir d'ordonner une rectification avec circonspection, et uniquement si les parties fournissent des preuves convaincantes de leurs



intentions. Les tribunaux n'accorderont cependant pas la rectification si elle doit permettre au contribuable d'effectuer une planification fiscale rétroactive (voir 771225 *Ontario Inc. et al. c. Bramco Holdings Co. Ltd. et al.* ((1994), 17 O.R. (3d) 571 (division générale); conf. (1995), 21 O.R. (3d) 739 (C.A.)).

Depuis *Juliar*, les tribunaux des provinces de *common law* ont rectifié divers documents : statuts de fusion, statuts de modification, arrangement en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers*, résolutions d'entreprise, transferts d'actions, régime de retraite en vertu d'une convention collective et actes de fiducie.

Exemples de rectification

Dans *Snow White Productions Inc. c. PMP Entertainment, Inc. et al* (2004 BCSC 604), le contribuable demandait la rectification d'un contrat de production cinématographique après que l'ARC eut décidé que le contribuable n'était pas admissible à certains crédits d'impôt fédéraux et provinciaux au motif qu'il n'était pas propriétaire des droits d'auteur et qu'il n'avait pas de contrat avec celui qui les détenait. Le tribunal a conclu que les parties avaient toutes deux l'intention qu'une partie soit propriétaire des droits d'auteur et qu'elles voulaient obtenir des crédits d'impôt pour production cinématographique. La cour a été convaincue que le contrat devait être rectifié parce qu'il ne reflétait pas l'entente intervenue entre les parties.

Dans *Balaz c. Balaz* (dossier no. 05-25/09, 2009 CanLII 17973 (ON SC)), on voulait savoir si un testament créait une fiducie en faveur du conjoint valide aux fins de l'impôt. Selon l'ARC, l'acte de fiducie n'était pas admissible, car il contenait des dispositions pouvant conférer un avantage à une personne autre que le conjoint.

La Cour supérieure de justice (CSJ) de l'Ontario a conclu que le contribuable décédé avait voulu créer une fiducie en faveur du conjoint conformément à la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR). Une disposition avait été ajoutée au testament par inadvertance; la cour a rectifié le testament en supprimant cette disposition et en la remplaçant par le libellé approprié.

Dans *McPeake c. Canada* (A.G.) (2012 BCSC 132), les requérants ont demandé deux fois la rectification d'un acte de fiducie. Le contribuable avait établi une fiducie pour détenir des actions d'une société informatique familiale. L'ARC avait émis une nouvelle cotisation selon le paragraphe 75(2) de la LIR (attribution du revenu au constituant, dans certaines circonstances) pour inclure dans son revenu des sommes qui, selon le contribuable, devaient être imposées aux mains des bénéficiaires de la fiducie. Après la première rectification de l'acte de fiducie en 2009, l'ARC a maintenu ses cotisations parce que l'acte de fiducie contenait deux autres erreurs.

Dans la deuxième demande de rectification, la cour a conclu à l'existence d'une intention précise de réduire l'impôt exigible sur une vente d'actions au moyen de l'exonération pour gains en capital de chaque bénéficiaire. La cour n'a pas tenu compte du fait que les parties demandaient une deuxième rectification. Elle a de nouveau rectifié l'acte de fiducie pour qu'il corresponde à l'intention des parties, qui était de corriger le document afin que le paragraphe 75(2) ne s'applique pas.

Liquidation

Dans des cas récents, les tribunaux ont appliqué les principes de la rectification pour résilier une entente ou pour défaire les mesures prises par une société. C'est le cas quand une société a fait un choix de dividende en capital excédentaire par suite d'un calcul erroné ou d'une attribution avant l'ajout d'un montant au compte de dividendes en capital selon l'alinéa 14(1)b). Le tribunal peut alors annuler les résolutions de déclaration du dividende en capital ou modifier le montant du dividende en capital déclaré.

Dans le cas d'un regroupement de sociétés, dans *TCR Holding-Corp. c. Ontario* ((2009), 64 B.L.R. (4th) 139, conf. 2010 ONCA 233), le résultat non voulu était la dette potentielle de la société issue de la fusion, parce que l'une des sociétés remplacées avait garanti la créance d'une société en faillite. La garantie était ainsi devenue celle de la société issue de la fusion. TCR a demandé au tribunal d'appliquer les principes de la rectification pour annuler la fusion. Le tribunal a conclu que les parties avaient l'intention d'inclure dans la fusion une société n'ayant aucune dette. Il a donc ordonné l'annulation de la fusion de TCR et des trois autres sociétés et autorisé l'annulation du certificat de fusion en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions de l'Ontario*.

On a davantage recours à l'ordonnance de rectification pour corriger des erreurs en matière d'impôt depuis l'importante décision *Juliar c. Canada*.

Dans *1756215 Ontario Inc. c. 2095417 Ontario Inc.* (2011 ONSC 6597), la dissolution d'une société aurait eu pour effet d'empêcher l'audience d'une cause civile sur le fond. Les parties voulaient rétablir la société dissoute. La cour, convaincue que la dissolution était une erreur, a donc rétabli la société.

Dans *Stone's Jewellery Ltd. c. Arora* (2009 ABQB 656), les contribuables demandaient la rectification ou l'annulation de deux opérations de transfert d'un terrain sur une base imposable, qui avaient entraîné des cotisations de plus de 6 millions de dollars. Selon la cour, les parties voulaient en fait une déclaration selon laquelle le contrat était nul ou annulable. La cour était convaincue que les parties croyaient erronément que l'opération (le transfert de terrain) pouvait être effectuée en franchise d'impôt en vertu de l'article 85 de la LIR. La cour a estimé qu'il s'agissait d'une erreur fondamentale qui relève de l'essence même du contrat de sorte qu'en *common law*, le transfert était *nul ab initio*. Elle a donc déclaré que le terrain aurait dû être enregistré au nom de Stone's Jewellery et ordonné au Registraire du Bureau d'enregistrement garanti des droits immobiliers de le réémettre en conséquence.

Obtenir une ordonnance de rectification

La demande de rectification doit être faite devant une cour supérieure provinciale, accompagnée d'une preuve par affidavit des parties concernées. L'affidavit doit indiquer l'intention des parties et la nature de l'erreur, et expliquer comment et par qui elle a été commise. La demande doit également inclure un projet d'ordonnance du tribunal précisant le recours demandé.

Habituellement, l'ARC reçoit un avis de la demande de rectification et une copie des documents (la question de l'obligation stricte de fournir un tel avis n'est pas réglée — voir l'analyse et la décision dans *Aim Funds Management Inc. c. Aim Trimark Corporate Class Inc.*, dossier de la cour no. 07-CV-346058PD3 (10 juin 2009)). Dans ce cas, l'ARC a généralement pour politique de ne pas contester la demande si les modifications sont essentielles pour que les parties puissent rétablir leur intention originale et qu'il n'y a pas de planification fiscale «agressive» ou rétroactive.

Généralement, nonobstant sa position, l'ARC peut demander d'être ajoutée comme partie au dossier (si elle ne l'est pas déjà). Quand elle ne conteste pas la demande, l'ARC envoie habituellement une lettre énonçant sa position; cette lettre est remise au tribunal. Si l'ARC conteste la demande, elle se présentera à l'audience et plaidera contre l'octroi du redressement demandé (voir *Impôt sur le revenu – Nouvelles techniques* no. 22, «Ordres de rectification» (11 janvier 2002)).

Rectification au Québec

La rectification est un recours en *common law*. Elle est donc inconnue en droit civil. Pourtant, les principes de la rectification peuvent opérer pour interpréter le *Code civil du Québec* (CCQ).

Au Québec, un arrêt-clé sur la rectification est la décision de la Cour d'appel du Québec (CAQ) dans *Québec c. Services environnementaux AES inc.* (2011 QCCA 394). En l'espèce, AES avait réorganisé son actionnariat dans une filiale, censément sur une base d'impôt reporté. AES et ses conseillers professionnels croyaient que le prix de base rajusté (PBR) des actions visées était de 1,2 millions de dollars, pour constater ensuite qu'il n'était en fait que de 96 000 \$, de sorte qu'AES avait reçu un avis de cotisation pour un gain en capital imposable de 840 000 \$.

AES voulait rectifier les documents sur l'échange d'actions pour corriger le PBR et permettre que l'opération soit effectuée sur une base de roulement sans conséquences fiscales immédiates. La CAQ a conclu que la rectification est une doctrine inconnue en droit québécois.

Elle a cependant indiqué que le *Code civil du Québec* contient tous les outils nécessaires pour permettre à une cour supérieure québécoise de donner effet à l'intention des parties si un document écrit ne reflète pas cette intention. En l'espèce, comme elle a conclu que l'entente ne reflétait pas l'intention des parties, elle l'a rectifiée pour y ajouter le PBR approprié. La CAQ a également appliqué ce raisonnement dans une cause subséquente, *Riopel c. Agence du revenu du Canada* (2011 QCCA 954).

La Cour suprême du Canada a accordé la demande d'autorisation d'appel dans *AES et Riopel*; l'audience de ces deux causes est prévue pour novembre 2012.

Autre recours

Outre la rectification et la résiliation, les contribuables qui subissent des conséquences fiscales non voulues peuvent demander un redressement déclaratoire par une cour supérieure. Dans *Alan Orman and Gerald L. Freed c. Marnat Inc. et al.* (2012 ONSC 549), le

requérant demandait la rectification des états financiers et des déclarations de revenus de deux sociétés qui avaient investi (et perdu) de l'argent dans un stratagème à la Ponzi aux États-Unis.

De 1998 à 2004, les requérants, Orman et Freed (par l'intermédiaire de deux sociétés dont ils étaient propriétaires) y avaient chacun investi, à leur insu, plus de 2,2 millions de dollars. Ils recevaient ce qu'ils croyaient être des intérêts sur leurs placements. Le stratagème a été découvert en 2005. Orman avait perdu environ 512 000 \$US en capital et payé environ 551 000 \$ d'impôt sur les attributions. Freed avait perdu environ 388 000 \$US en capital et payé environ 654 000 \$ d'impôt sur les attributions.

La Cour supérieure de justice de l'Ontario a rejeté la rectification au motif que l'intention des requérants, lors de la préparation des états financiers et des déclarations de revenus, était que les sociétés gagnent un revenu de placement et que Orman et Freed reçoivent un salaire et un revenu de placement de leur société respective.

Le tribunal a conclu que les documents écrits reflétaient adéquatement l'intention des parties et qu'en fait, les requérants croyaient simplement, à tort, qu'ils devaient payer l'impôt sur de telles attributions (la question de savoir si ces attributions constituent un revenu imposable ne fait pas l'unanimité dans la jurisprudence).

Dans des cas récents, les tribunaux ont appliqué les principes de la rectification pour résilier une entente ou pour défaire les mesures prises par une société.

La cour a ensuite examiné une autre demande des requérants, à savoir obtenir une déclaration selon laquelle les attributions effectuées dans le cadre d'un stratagème à la Ponzi ne constituent pas un revenu de placement.

À cet égard, la cour a indiqué que la preuve non contredite établissait comme un fait que ces attributions ne constituaient pas un revenu de placement, mais un rendement du capital pour des investisseurs bien involontaires. Elle a pris soin d'ajouter qu'elle ne se prononçait pas sur l'exactitude de la cotisation de l'ARC. À l'heure actuelle, on ignore si l'ARC donnera effet à la déclaration de la cour sur ce point. Les deux parties ont porté le jugement en appel devant la Cour d'appel de l'Ontario.

En conclusion, il est évident, si on se fie à la jurisprudence de la dernière décennie, que l'intention clairement exprimée des parties en ce qui a trait aux résultats fiscaux visés est de toute première importance. Il sera alors nettement plus facile d'obtenir un redressement si des conséquences fiscales non voulues se matérialisent.

Depuis *Juliar*, les doctrines de la rectification et de la résiliation ont été utiles pour traiter avec l'ARC quand des opérations donnent lieu à des conséquences fiscales non voulues. Elles servent aussi à aider les fiscalistes (et leurs assureurs) quand un conseiller commet une erreur qui entraîne de telles conséquences.

Timothy Fitzsimmons est avocat et Jules Lewy est avocat associé au cabinet Fraser Milner Casgrain LLP à Toronto. Jay Hutchison, CA et associé directeur en fiscalité chez E&Y Canada, dirige cette rubrique.

Les sept piliers de la gestion de projet

La gestion de projet est une discipline bien différente de la gestion courante; elle s'appuie sur sept facteurs de succès

Sept piliers de la gestion de projet	
FACTEURS DE SUCCÈS	OBJECTIFS
1 Évaluation exhaustive de la portée du projet	Contrôle des coûts et des échéanciers
2 Saine gestion des risques	Prévision des nouveaux enjeux et mise en place d'actions correctives
3 Évaluation rigoureuse des ressources nécessaires	Établissement d'un budget réaliste et identification des ressources humaines et matérielles nécessaires
4 Soutien de la direction	Obtention des fonds nécessaires en fonction des besoins de l'organisation
5 Reddition de comptes et gouvernance	Responsabilisation des parties prenantes et des intervenants clés
6 Choix du chef de projet	Réalisation du début à la fin et communication efficace avec les parties prenantes et les intervenants clés
7 Gestion du changement	Opérationnalisation des produits livrables

La gestion de projet consiste à prioriser, ordonner, réaliser et surveiller un ensemble d'activités en respectant les contraintes de ressources, afin de livrer les produits attendus dans les délais prévus.

Pour certains, ce type de gestion n'est pas différent de la gestion de l'exploitation courante de l'entreprise. Ils ont tort, d'autant plus que cette perception peut entraîner des dérapages, voire l'abandon de nombreux projets en cours.

D'abord, contrairement à la gestion de l'exploitation, la gestion de projet comporte généralement une durée préétablie, et elle requiert des ressources humaines et matérielles spécifiques.

Ensuite, l'éventail des risques associés à la réalisation d'un projet est très différent de celui de la gestion de l'exploitation. Enfin, le déploiement de nouvelles solutions néces-

site des compétences en gestion du changement qui sont cruciales pour la réussite du projet, car elles permettront la mise en place et l'opérationnalisation de ces solutions ainsi que des processus et des outils, et leur prise en charge par les utilisateurs.

Voici sept facteurs qui favorisent la réussite en matière de gestion de projet, à partir de l'étude d'opportunité jusqu'au déploiement.

Évaluation exhaustive de la portée du projet

L'identification des besoins et la détermination de la portée du projet exigent la mise en place de mécanismes de contrôle pour assurer le déroulement efficace du projet. Les changements ont une incidence directe sur les coûts et sur l'échéancier.

À la lumière de notre expérience, nous constatons que les gestionnaires de projets contrôlent généralement bien les coûts et les échéanciers.

Toutefois, la portée du projet est souvent mal évaluée au départ, et on permet trop souvent qu'elle soit modifiée en cours de route, ce qui aboutit à des solutions incomplètes ou qui ne conviennent plus aux besoins de l'organisation.

Saine gestion des risques

La gestion des risques consiste à détecter les risques potentiels liés au projet et à les analyser par rapport à l'ensemble des parties prenantes.

L'analyse des risques devrait couvrir à la fois les aspects qualitatifs et quantitatifs. Elle doit aussi faire l'objet de mises à jour régulières afin de refléter le mieux possible l'évolution du projet.

L'analyse qualitative permet d'établir les priorités quant à la prévention des risques en classant ceux-ci par ordre de criticité, et de mettre en place les actions préventives nécessaires. Le classement se fonde sur les probabilités que le risque identifié se concrétise et les incidences qui s'ensuivraient.

Pour sa part, l'analyse quantitative renforce l'analyse qualitative par l'utilisation d'échelles d'évaluation. Davantage axée sur l'aspect technique, elle fait appel à des outils comme l'arbre de décision, qui permettra de simuler et de quantifier les résultats des analyses de risques.

À l'instar de l'analyse qualitative, l'analyse quantitative tient compte d'éléments comme le processus organisationnel, la connaissance des technologies utilisées, la réussite de projets similaires, les montants prévus pour les éventualités, etc.

Une saine gestion des risques renforcera la maîtrise du projet en permettant de prévoir les enjeux et problèmes potentiels et d'établir les plans d'action nécessaires pour atténuer ces risques.

Évaluation rigoureuse des ressources nécessaires

L'évaluation rigoureuse des ressources qui seront consacrées au projet est un autre facteur clé de réussite. Lors de l'évaluation des ressources humaines, matérielles et financières, nous suggérons de tenir compte des aspects suivants :

- *L'analyse de l'environnement.* Celle-ci porte sur les éléments relatifs à la culture et à la structure de l'organisation, la réglementation à laquelle l'entreprise est assujettie, les conventions collectives, etc. Elle permet de mieux prévoir les ressources nécessaires à la réalisation du projet en considérant, par exemple, la réglementation, le contexte de réalisation, la performance des ressources et l'historique de projets réalisés dans des environnements similaires.

- *La liste des activités.* Il s'agit de répertorier l'ensemble des activités, tâches et jalons prévus dans le cadre du projet. Cette liste doit exclure toutes les activités indirectes, afin d'attribuer efficacement aux différentes activités les ressources associées au projet en tenant compte de leur disponibilité.

- *La gestion des ressources humaines.* Il s'agit de définir les rôles et responsabilités de chacun des intervenants clés de l'équipe ainsi que des parties prenantes au projet.

Cet exercice clarifiera le rôle de chacun et favorisera une meilleure reddition de comptes. Voici d'autres éléments à prendre en compte : services de l'organisation qui prendront part au projet;

compétences et habiletés nécessaires pour chacun des postes clés; structure appropriée pour gérer efficacement les problèmes interpersonnels afin de créer un climat de travail propice à l'épanouissement de chacun; surveillance du rendement de l'équipe de projet permettant de réagir rapidement et d'apporter des correctifs pour maintenir et accroître le niveau de productivité.

- *La gestion des ressources matérielles.* Il faudra prévoir notamment des analyses de faisabilité afin d'acheter les équipements requis pour le projet. On constate encore aujourd'hui que l'achat d'équipements et de matériel s'effectue souvent trop tôt en début de projet, ce qui peut occasionner la mise au rancart d'outils coûteux qui ne répondent pas aux besoins.

- *La gestion des ressources financières.* Elle représente souvent une contrainte majeure lorsque les ressources ne répondent pas aux attentes des clients internes ou externes. Nous recommandons la mise en place d'un processus rigoureux d'estimation du budget, basé sur l'évaluation des ressources nécessaires, des délais, et de tous les facteurs et contraintes internes et externes qui peuvent entraver la réalisation du projet.

Le budget et toute modification apportée par la suite doivent être dûment approuvés par la direction. De plus, les modifications

Le chef de projet est la pierre angulaire de la réussite d'un projet. Il en dirige le déroulement et il doit faire le lien avec l'ensemble des parties prenantes.

ne devraient être acceptées que dans la mesure où elles ne mettent pas en péril la portée du projet ou la disponibilité des ressources nécessaires à sa viabilité.

Soutien de la direction

Il est rare qu'un projet se réalise sans le soutien de la direction et des parties prenantes. Ce soutien permet de légitimer les décisions prises en cours de projet et de favoriser l'acceptation des décisions par l'ensemble des parties prenantes.

L'absence de processus décisionnel formel peut nuire à l'établissement des priorités et aboutir à un manque de ressources ou à des coupures budgétaires.

Reddition de comptes et gouvernance

Il faut une communication constante avec l'ensemble des parties prenantes relativement à l'évolution du projet. La reddition de comptes présuppose la collecte de données ainsi que la description des enjeux, des risques, et des problèmes afférents à la réalisation du projet.

Les données et renseignements doivent être analysés afin de produire des indicateurs de performance qui seront transmis aux dirigeants par les divers comités de l'entreprise, sous forme de tableaux de bord et de rapports d'avancement.

Ces indicateurs visent à illustrer le niveau de productivité des ressources utilisées pour atteindre les objectifs prévus. Ils doivent comporter des informations sur la portée, le calendrier, le coût, la qualité ainsi que les risques et enjeux du projet.

Notons qu'un suivi des indicateurs est essentiel, car la réalisation du projet ne suit pas un processus linéaire. Les indicateurs de performance permettent d'identifier rapidement les zones à risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du projet.

En plus des indicateurs, des tableaux de bord et des rapports d'avancement, nous recommandons la mise en place d'un comité de surveillance de l'évolution du projet qui se greffera à la structure de gouvernance de l'organisation.

Choix du chef de projet

Le chef de projet est la pierre angulaire de la réussite d'un projet. Il en dirige le déroulement et il doit faire le lien avec l'ensemble des parties prenantes.

Il doit cumuler des compétences en gestion de projet, en gestion de personnel, en contrôle financier et en technologies selon le type de mandat, qu'il s'agisse d'ingénierie, de logiciel, etc. Le chef de projet doit également posséder un très bon sens de la communication et faire preuve de leadership.

Gestion du changement

Un projet n'est pas terminé tant que les processus, les outils et les solutions élaborés n'ont pas été intégrés dans l'organisation. La gestion du changement en vue de la coordination du déploiement et de l'opérationnalisation des produits livrables dans les secteurs d'affaires de l'organisation est un aspect auquel on prête

une attention accrue. Le chef de projet doit concevoir un plan de gestion du changement en collaboration avec les parties prenantes pour faciliter la mise en œuvre des nouveaux outils et processus, de la structure organisationnelle et des solutions qui seront livrées aux utilisateurs.

Une bonne gestion du changement repose sur le principe que les utilisateurs doivent souhaiter les changements inhérents au déploiement des livrables et non les appréhender.

Cette gestion est le fruit d'une participation active des utilisateurs et des parties prenantes durant tout le cycle d'évolution du projet, laquelle doit s'appuyer sur des communications régulières avec l'ensemble des employés touchés directement ou indirectement par le projet. Enfin, le plan de gestion du changement devrait prévoir un volet formation ainsi que le transfert de connaissances à l'entreprise, dans l'éventualité où le projet nécessite la participation importante de ressources externes.

Jean-Sébastien Mercier est CMA, CPA (Washington), CIA, CCSA, CRMA, CFE et Paul Brousseau, MBA, I.S.P., CGEIT, CISM, CRISC, sont directeurs au sein du groupe Services conseils gestion des risques au bureau de Montréal de RSM Richter Chamberland.

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

Poser les questions difficiles, c'est bien. Y répondre, c'est encore mieux.

En matière de gouvernance d'entreprise, chaque décision compte.

Voilà pourquoi, à l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), nous sommes à l'avant-garde en matière d'élaboration de pratiques d'excellence qui sont décisives pour votre entreprise. Qu'il s'agisse de surveillance des risques, de passage aux IFRS ou de rémunération des dirigeants, notre leadership et notre aide peuvent faire toute la différence. Les Comptables agréés du Canada possèdent l'expertise nécessaire pour vous aider à faire de chaque décision la meilleure.

Visitez le www.icca.ca/csrg



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



**Nouveau
site web!**

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

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

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



BLAIN, JOYAL, CHARBONNEAU

comptables agréés S.E.N.C.R.L.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Pour plus de détails, visitez-nous sur www.bcco.ca ou contactez

Émilie Thouin Vincent, CRIA 514-388-3888.

Microcomp

ÉVALUATION, INNOVATION, INTÉGRATION
EVALUATE, INNOVATE, INTEGRATE



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

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

www.microcomp.ca

info@microcomp.ca

L'ÉQUITÉ SALARIALE VÉRIFICATIONS EN COURS

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

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

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



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

LOI DU 1 % POUR LA FORMATION

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



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

AUDIT & CERTIFICATION
EXPERTISE COMPTABLE
NORMES CANADIENNES
IFRS



Éric Moïse, CPA auditeur, CA

Éric Moïse, CPA, Consultant en contrôle qualité

☎ (514) 926 3742

✉ moise-eric@videotron.ca

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

Vous utilisez CaseWare?

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

Richard Aubin, CPA, CA
Consultants Logis

Téléphone : (514) 356-8823 Télécopieur : (514) 221-2040
www.logis.ca

FRANÇOYS BRUNET, CPA, CA — CABINET-CONSEIL

Fiscalité américaine et internationale

Services offerts :

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

Ressources :

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

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

Rod K. Tanaka, C.A.

TANAKA ASSOCIATES
Conseillers en recrutement de spécialistes

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

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



Pour information : Serge Gamache

450-651-4257 ou sergegamache@videotron.ca

CAmagazine.com – actualités Web

Les dernières tendances en comptabilité et en finance vous intéressent?

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

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

Allez à www.camagazine.com/online.news, inscrivez votre nom et votre adresse courriel. Vous serez au courant en un tournemain!

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

OCCASIONS D'AFFAIRES

CPA, CA à Laval desservant une clientèle bilingue de la grande région de Montréal et Laval désire faire l'acquisition d'une clientèle (missions, compilations) avec transition à court ou moyen terme. Contacter Josiane au 514-884-4919 ou par courriel à jloulou@sympatico.ca.

Cabinet de dimension humaine situé dans le Vieux-Montréal oeuvrant principalement auprès des professionnels de la santé recherche une personne avec clientèle et désirant prendre éventuellement la relève. Réponses reçues de façon confidentielle à « relève.comptable@gmail.com »

LOCAUX POUR BUREAUX

BUREAUX À PARTAGER - Cabinet d'avocats et notaires établi à Laval recherche firme comptable pour collaboration d'affaires, partage de clientèle et de locaux à être aménagés dans un nouveau complexe immobilier. Prière de communiquer avec nous au : 450-973-2251

RECHERCHE DE CLIENTÈLE

Cabinet CPA situé à Longueuil, possédant une équipe jeune et dynamique, désire faire l'acquisition de clientèle (compilation, examen, audit, fiscalité et tenu de livre) transition à court ou moyen terme. Contacter Francis au 514-476-7689 ou francis.nadeau@usherbrooke.ca

Une annonce sous la
rubrique
Petites annonces
ne vous coûtera que
120 \$!
Pour plus de renseignements,
communiquez avec Serge
Gamache
au 450-651-4257.


Le générateur universel
d'états financiers
**Téléchargez
gratuitement
pour un essai
de 30 jours**
www.excel-fsm.com

CA|SOURCE

Vous recherchez un nouveau défi?

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

Visitez
www.casource.com
dès aujourd'hui

Pour répondre à un numéro de boîte de CAmagazine

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

Télécopieur
416 204-3409

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

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

LE MOT DE LA FIN...

US ET COUTUMES ...



EN AUSTRALIE

En Australie, comme dans d'autres pays, le milieu de travail vit d'importants changements. Le vieillissement de la population, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la diminution du nombre de nouveaux venus sur le marché de l'emploi sont autant de facteurs susceptibles de poser des problèmes aux employeurs australiens qui veulent attirer et fidéliser les employés de talent.

Un sondage publié ce printemps par le groupe Manpower révèle que 50 % des entreprises australiennes ont du mal à pourvoir des postes clés, et le pays figure au 4^e rang parmi 41 pays en ce qui a trait à la pénurie de compétences. Les postes en comptabilité et en finance sont quatrièmes parmi les 10 emplois les plus demandés. Il est donc compréhensible que les employeurs redoutent l'approche de la retraite des baby-boomers australiens,

et on ne s'étonne pas que les employés «d'âge mûr» aient droit à une attention particulière.

Le gouvernement d'Australie-Occidentale a ainsi trouvé une solution : la retraite graduelle. Au lieu de franchir pour la dernière fois la porte de leur bureau avec les restes de leur gâteau d'adieu, les travailleurs âgés de la fonction publique ont la possibilité de réduire graduellement leurs heures de travail, et de prendre ainsi une semi-retraite, ou de changer de poste. Cette solution permet à l'employeur non seulement d'éviter une vague soudaine de départs à la retraite, mais aussi de retenir des travailleurs plus expérimentés qui peuvent faire profiter les plus jeunes de leurs connaissances et compétences.

Cette stratégie axée sur un milieu de travail flexible est vue de plus en plus comme un remède à l'angoisse de l'employeur face au départ de ses employés. Le partage d'emploi, le télétravail et l'horaire variable sont des moyens de retenir le personnel. La flexibilité n'est pas uniquement pour les jeunes : le gouvernement, tout au moins, espère que les Australiens plus âgés l'apprécient aussi.

Yvette Trancoso

Que sont-ils devenus?



NOUVEAUX DÉPARTS

Lorsque *CAMagazine* a rencontré ELLIOT CRAIG en 2007 («Le dernier droit», numéro de décembre), le jeune homme travaillait au bureau de Hamilton de PricewaterhouseCoopers (PwC). Il était un peu anxieux, car il se préparait pour l'EFU et allait emménager avec sa petite amie dans une nouvelle maison

deux semaines avant l'examen. Le déménagement s'est déroulé sans encombre, M. Craig a obtenu son titre de CA et le couple s'est marié en 2009.

En janvier 2010, M. Craig a quitté PwC pour se joindre au groupe d'audit interne des Compagnies Loblaw limitée. «J'ai opté pour l'audit interne parce que j'allais pouvoir me familiariser avec toutes les facettes de l'entreprise», explique le CA de 28 ans depuis son nouveau bureau dans une usine de tapis rénovée de Liberty Village, un quartier branché de Toronto. «En tant que membre du groupe d'audit interne, j'ai eu l'occasion

de réaliser des audits dans tous les secteurs de l'entreprise, de la chaîne d'approvisionnement aux pharmacies en passant par les Services financiers le Choix du Président, la gestion des fournisseurs de services et, bien sûr, les vêtements.»

Sa décision a porté fruit, car au mois d'avril, il a été nommé directeur des finances de Joe Fresh, la filiale d'articles de mode créée à Toronto en 2008. «Je m'occupe des aspects financiers de nos activités aux États-Unis, soit six magasins ouverts en 2011 et, maintenant, de nos activités avec J.C. Penney», souligne M. Craig qui, ces deux dernières années, a obtenu le titre de CIA et terminé un M.B.A. En juillet, J.C. Penney a accepté de vendre les vêtements Joe Fresh dans environ 700 de ses magasins à compter du printemps prochain.

En août dernier, M. Craig s'est rendu à Dallas pour rencontrer l'équipe de J.C. Penney. «J'ai eu l'occasion de diriger le projet d'implantation. En général, je vais à New York visiter nos installations, dont quatre se trouvent à Manhattan.»

Dans ses temps libres, il joue au golf. «Rien ne vaut une partie à 6 h 30 un samedi matin, lorsque le terrain est désert.»

Lorie Murdoch



STEPHEN BROOKS,

vice-président principal des activités commerciales des Blue Jays de Toronto, était passionné de baseball quand il était enfant. «Je jouais et j'adorais ça, se rappelle-t-il. Mon but n'était pas de trouver un travail dans les sports professionnels, mais je me disais que si je savais faire les bons choix de carrière, la chance se présenterait un jour.» Il lui a fallu plus que de la chance pour devenir le bras droit du président de l'équipe, Paul Beeston. Diplômé de l'Université de la Colombie-Britannique, Stephen Brooks est devenu CA en 1997. Avant d'entrer au service des Blue Jays, il a été directeur principal pour Deloitte & Touche. Il y a acquis une expérience du secteur des télécommunications qui lui a permis de décrocher son emploi actuel chez Rogers. Il supervise les activités commerciales de l'équipe et du Rogers Centre. Voici ce qu'on trouve sur son bureau:

BALLES DE BASEBALL

«J'ai une collection de balles de baseball autographiées dont je suis très fier, commence-t-il. Une est signée par Pete Rose, une par Jose Bautista [et une autre] par Roberto Alomar. J'ai aussi une balle autographiée par Paul Beeston, Cito Gaston, Pat Gillick et Robbie Alomar; c'est la plus spéciale. Pourquoi? Parce qu'elle est autographiée par le président, le gérant, le seul directeur général intronisé au Temple de la renommée et le seul joueur intronisé au Temple qui ont fait partie de l'équipe championne des Séries mondiales.»



PHOTOS AUTOGRAPHIÉES

«J'ai aussi une collection de photos autographiées dont je suis assez fier; il y en a une de moi avec le grand joueur de hockey Gordie Howe, l'un de mes héros de jeunesse. J'en ai aussi une avec l'acteur Charlie Sheen. J'ai également une photo prise en janvier [dans le bureau du premier ministre Stephen Harper]. Nous avons alors organisé une tournée hivernale en compagnie de nos joueurs. Un souvenir impérissable.»

BÂTON DE BASEBALL

«J'ai un bâton autographié par Omar Vizquel, qui joue pour notre équipe. Je crois que vu sa longévité comme joueur, il sera un jour membre du Temple de la renommée.»

HORLOGE

«En 1997, j'ai participé pour la première fois à la préparation d'un prospectus d'appel public à l'épargne pour une entreprise de Vancouver appelée Samoth. Cette expérience a été intéressante et agréable et m'a appris beaucoup. L'horloge m'a été remise au dîner de clôture et depuis, elle m'a toujours suivi dans ma carrière.»

PHOTOS DE FAMILLE

«Si un incendie éclatait, j'attraperais en premier la photographie de mon fils vêtu de l'uniforme des Blue Jays. Charlie, qui a deux ans et demi, se trouvait sur le terrain des Blue Jays un jour de congé, lançant la balle comme un joueur d'expérience. Mon épouse serait contente de savoir qu'il y a également une photographie d'elle et de moi sur mon bureau : celle-ci a été prise au banc des joueurs des Blue Jays avec Charlie.»



Abus de confiance

Des banquiers qui fixent artificiellement le taux interbancaire offert à Londres connu sous le nom de LIBOR, affectant la valeur de centaines de milliards de dollars de prêts à travers le monde.

Visa et Mastercard payant une amende de 7 milliards \$ pour avoir abusé de leur position dominante auprès des marchands. HSBC, une des cinq plus grandes banques mondiales, qui se révèle un important véhicule de blanchiment d'argent pour les narcotrafiquants aux États-Unis. Des frais interurbains effectués à l'étranger, portés à votre compte de téléphone, et qui vous font sursauter.

Voilà autant d'exemples relevés dans la dernière année qui ont miné ma confiance, et peut-être aussi la vôtre, dans notre système d'entreprise privée.

La révolution des technologies de l'information a entraîné le développement de vastes systèmes informatiques de livraison de biens et services à l'échelle mondiale. De plus en plus, les échanges commerciaux sont gérés par ces systèmes. Leur configuration et leur contrôle créent d'immenses possibilités d'abus. L'ajustement d'un seul paramètre peut conférer à une entreprise ou à un de ses employés la capacité de tirer d'énormes profits non justifiés, à l'insu même des clients.

Voici un autre exemple, incroyable. Plusieurs d'entre vous qui voyagez à l'extérieur du Canada êtes familiers avec ces systèmes d'encaissement qui offrent de payer vos achats en devises du pays. «En dollars canadiens ou en dollars américains?», vous demande le lecteur de carte de crédit.

Ce système, appelé *Dynamic Currency Conversion*, est une véritable mine d'or : des frais de 2 % à 3,5 % s'ajoutent à la facture, en plus des frais de conversion de devises, si vous choisissez l'option offerte.

Le marchand ne vous dit évidemment pas qu'il vous en coûte 3,5 % pour convertir immédiatement vos achats en dollars canadiens plutôt qu'à la fin du mois. Toute une coterie d'intermédiaires bien informés de ce système profitent de l'arnaque, puisque le 3,5 % est partagé finalement entre

le marchand, la banque et la société de carte de crédit, qui abusent collectivement de notre bonne foi. Faudra-t-il un recours collectif pour que la pratique cesse?

La multiplication de ces systèmes et les risques qu'ils entraînent imposent des responsabilités de gouvernance énormes aux entreprises, car ces dernières sont responsables des systèmes qu'elles contrôlent. Toutefois, peu d'entre elles sont équipées pour détecter les abus.

Comment le président de la HSBC pouvait-il deviner que sa banque blanchissait des narcodollars aux États-Unis? En fin de compte, c'est la responsabilité du Conseil d'administration de s'assurer que les pratiques d'affaires de l'entreprise sont à l'abri d'abus. Le fait de superviser la gouvernance interne dans toute sa complexité devient

La configuration et le contrôle des systèmes

informatiques créent d'immenses possibilités d'abus.

alors une de ses principales responsabilités. Les administrateurs doivent s'assurer que la culture et les politiques de l'entreprise dictent des comportements irréprochables.

C'est d'ailleurs la seule façon d'empêcher des abus systémiques, qu'il s'agisse d'un sou ici, de 3 % là, de petites cachotteries à gauche et à droite. C'est le cumul de ces petits abus qui peut gonfler les profits et les primes, mais qui floue inmanquablement les clients.

L'enjeu est de taille. Si les entreprises n'établissent pas de règles irréprochables, les abus continueront, les gouvernements interviendront avec davantage de réglementation et les entreprises n'auront qu'à s'en mordre les doigts.

Les administrateurs de sociétés ont le devoir de s'assurer que les entreprises prennent les moyens pour maintenir l'intégrité de leurs pratiques commerciales, que les clients sont toujours bien informés et que leur intérêt prime toujours. De leur côté, les vérificateurs appelés à examiner les systèmes de l'entreprise sont aussi tenus de rapporter aux administrateurs les carences qui pourraient donner prise à des abus.

Marcel Côté est associé conseil chez SECOR KPMG à Montréal.

NOUVELLE ÉDITION!

GDP•CA

Guide du praticien
canadien



Des indications clés pour réaliser des missions efficaces

Source fiable d'indications pendant plus de vingt ans, le GDP•CA vise à aider les professionnels en exercice à réaliser des missions d'audit, d'examen et de compilation efficaces et efficaces pour les petites et moyennes entités (PME). Choisissez la version en ligne sur knotia.ca pour obtenir l'information la plus récente.

PLUS

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

INTERNET / DVD / TÉLÉCHARGEMENT / VERSION PAPIER

Visitez : boutiqueCA.ca/GDPCA12

boutiqueCA
■■■■

CA Comptables agréés
du Canada

MAXIMISEZ VOTRE PRODUCTIVITÉ

SERVEZ PLUS DE CLIENTS EN MOINS DE TEMPS.

ASSISTEZ À UN WEBINAIRE GRATUIT

INVESTISSEZ UNE HEURE POUR ASSISTER À NOTRE WEBINAIRE GRATUIT

Vous découvrirez les nombreux trucs qu'emploient les utilisateurs de DT Max pour servir plus de clients en moins de temps.

- 10 années d'imposition et trois logiciels en une seule installation
- Optimisation automatique pour minimiser l'impôt à payer et maximiser les remboursements
- Saisie de données plus rapide et plus efficace
- Outil de planification fiscale à six scénarios qui préserve votre fichier actuel
- Transmission électronique de déclarations simple et fiable
- Téléchargement des données fiscales du Québec sans frais supplémentaires



Vous verrez comment DT Max vous permet d'utiliser sans difficulté le service de téléchargement des données fiscales de Revenu Québec (exclusif au logiciel DT Max de Logiciel Dr Tax).

Inscrivez-vous en ligne DÈS MAINTENANT
www.dtmax.ca/webinaire-ca

Courriel

ventes@drtax.ca

Sans frais

1 800 663-7829 option 4



THOMSON REUTERS™



Produits professionnels en fiscalité de Logiciel Dr Tax
Une entreprise de Thomson Reuters